

2015

**Constança Dimas Nogueira
Pinto Basto**

**SROI como forma de medir o impacto social. Estudo
de caso da Reklusa.**

**Constança Dimas Nogueira
Pinto Basto**

**SROI como forma de medir o impacto social. Estudo de caso
da Reklusa.**

Dissertação apresentada ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing realizada sob a orientação científica do Doutor Georg Dutschke, Professor Auxiliar do IADE.

o júri

Presidente	Doutor António João Aires Pimenta da Gama Professor Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário
Vogais	Doutor Álvaro Lopes Dias
Arguente	Professor Catedrático do ISG- Instituto Superior de Gestão
Orientador	Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke Professor Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

AGRADECIMENTOS

Ao professor Georg por todo o entusiasmo, paciência e disponibilidade que demonstrou logo desde o início. Obrigada por ter aceite o meu pedido e por ter sempre olhado para o meu tema com o maior interesse. Foi sem dúvida uma sorte e um privilégio poder tê-lo como meu orientador.

À minha tia Inês Mello Seabra, fundadora da Reklusa, por desde o início se ter mostrado 100% disponível em ajudar. Obrigada pelo entusiasmo e por tornar possível a minha dissertação.

Por último:

Ao José Manuel, pelo apoio incondicional, paciência e compreensão na escrita da presente dissertação.

Aos meus pais, a quem devo tudo o que sou e tenho. Obrigada pela oportunidade, sem eles nada disto seria possível.

Aos meus irmãos pelo apoio e compreensão.

À Maria Homem de Mello, por todo o apoio e amizade ao longo da Licenciatura e Mestrado. Obrigada pela ajuda e acompanhamento na escrita da minha tese.

À Catarina Messias. Obrigada por toda a ajuda e acima de tudo o imenso interesse e apoio demonstrado.

Ao Pedro Vidal. Obrigada Pedro pelo imenso entusiasmo no meu tema e por toda a disponibilidade e prontidão em me ajudar.

PALAVRAS-CHAVE

IPSS, SROI, reclusos, ofício, Reklusas.

RESUMO

Fundada no ano 2010, a IPSS Reklusa conta já com mais de quarenta reclusas que passaram pelo projeto no sentido de melhorar a sua vida.

Ao longo dos cinco anos de existência têm sido muitos os resultados apresentados pela associação, que promete fazer mais e melhor, tanto pelos reclusos em Portugal como pela nossa sociedade.

A Reklusa tem desenvolvido um trabalho exemplar junto da população reclusa e ex-reclusa, sendo que a principal missão desta associação é a de ajudar na reconstrução desta população, apoiando a sua reintegração, tanto na sociedade como na vida profissional.

Esta associação permite uma segunda oportunidade às reclusas: aprender o ofício da costura enquanto cumprem pena, ajudando também a ocupar o tempo livre e ainda com o acréscimo de estarem a juntar para uma poupança pessoal.

Através da presente dissertação pretende-se perceber até que ponto a IPSS Reklusa é determinante na nossa sociedade, no sentido em que contribuiu para uma sociedade mais justa e segura, com o objetivo de reduzir tanto os números da criminalidade como da reincidência.

KEYWORDS

IPSS, SROI, inmates, craft, Reklusa.

ABSTRACT

Founded in 2010, IPSS Reklusa already has more than forty inmates who have gone through the project, in a path towards improving their life.

Throughout its five years of existence, there have been a lot of results presented by the association, which promises to do more and better for the inmates in Portugal as well as for our society.

Reklusa has developed an outstanding work with the inmate and ex-inmate populations, being the main mission of this association to help rebuild these populations, supporting their reintegration both in society and professional life.

This association gives the female inmates a new opportunity: to learn the craft of sewing while they are serving their sentence, also helping to occupy their free time, with the added benefit of saving money in a personal account.

Through the present dissertation it is intended to understand to what extent is the IPSS Reklusa decisive in our society, in the sense of contributing to a fairer and more secure society, with the objective of reducing both criminality and repeated offences.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	19
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA.....	21
1.1 Terceiro Setor.....	21
1.1.1 Terceiro setor em Portugal.....	22
1.2 Marketing Social.....	24
1.2.1 Marketing Socialmente Responsável, por Kotler & Keller (2006).....	26
1.2.2 Marketing de Causas <i>versus</i> Marketing Social, por Kotler & Keller (2006).....	27
1.3 SROI (Social Return On Investment).....	28
1.4 Conceito e origens.....	28
1.5 Princípios do Social Return On Investment.....	34
1.6 Etapas do Social Return On Investment.....	36
1.7 Fontes e instrumentos de recolha de informação	41
1.8 Limitações ao Social Return On Investment	41
1.9 Conceito Custo – Benefício	42
1.10 Comparação entre o SROI e a análise custo-benefício, por Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010).....	43
1.11 SROI e as Organizações sem Fins Lucrativos	43
1.12 A mudança na avaliação em organizações sem fins lucrativos.....	44
1.13 Estudos de caso – SROI.....	44
1.13.1 Avaliação sem fins lucrativos, por Kloos, K., & Papi, D. (2014).....	44
1.13.2 Wooden Boat Canal Society.....	46
1.13.3 “A mensuração do Retorno social do Investimento – SROI e a sua aplicabilidade no contexto lusófono”, por Nascimento (2013)	50
CAPÍTULO 2 – TEMA, OBJETIVOS E PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	61
2.1 Tema de investigação.....	61
2.2 Problema de Investigação	62
2.3 Objetivos	62
2.4 Perguntas de Investigação	63
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	65
3.1 Abordagem de Investigação.....	65
3.2 Estratégia de Investigação.....	65
3.2.1 Estudo de Caso	65

3.2.2	SROI	67
3.3	Método de recolha e análise de dados	67
3.3.1	Entrevistas	69
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO – REKLUSA	73
4.1	Produtos	74
4.2	Benefícios para a população reclusa	76
4.3	Objetivos estratégicos	76
4.4	Objetivos de Marketing	76
4.5	Posicionamento	77
4.6	Clientes – alvos e parceiros	77
4.7	Comunicação	77
4.8	Objetivos Operacionais	78
4.9	Cinco anos de Reklusa	78
4.10	Voluntariado versus Negócio	79
4.11	Reklusa daqui para a frente	80
4.11.1	Como atingir a sustentabilidade	80
4.12	Análise SWOT da Reklusa	81
4.12.1	PONTOS FORTES	81
4.12.2	PONTOS FRACOS	82
4.12.3	OPORTUNIDADES	82
4.12.4	AMEAÇAS	82
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS – SROI APLICADO AO ESTUDO DE CASO	83
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO	...	89
6.1	Conclusões	89
6.2	Limitações	91
6.3	Sugestões para futura investigação	91
CAPÍTULO 7 – BIBLIOGRAFIA	93
CAPÍTULO 8 – ANEXOS	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Cadeira de Criação de Impacto. The SROI Network (2012)	32
Figura 1.8	Car Bag	97
Figura 2.8	Mala Limão	97
Figura 3.8	Lancheira Violeta	97
Figura 4.8	Baby Bag	97
Figura 5.8	Capa de Livro	98
Figura 6.8	Porta-chaves Lanidor	98
Figura 7.8	Colar Sardinha	98
Figura 8.8	Mala Lili	98
Figura 9.8	Saco de desporto	98
Figura 10.8	Almofada de praia	98

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1	Terceiro setor em Portugal. (Nascimento, 2013) e (United Nations, 2006) ...	22
Quadro 1.2	4ª Etapa da Análise (Nascimento, 2013)	59
Quadro 2.2	5ª Etapa da Análise (Nascimento, 2013)	60
Quadro 3.2	5ª Etapa da Análise (Nascimento, 2013)	60
Quadro 1.3	Diferentes Estratégias de Investigação (Yin, 2003)	67
Quadro 2.3	Forças e Fraquezas das Diferentes Fontes para Recolha de Dados (Yin, 1994)	70
Quadro 3.3	Entrevistas Qualitativas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2000)	71
Quadro 1.4	Preços produtos Reklusa (Reklusa, 2015)	78
Quadro 1.8	1ª Etapa da Análise	109
Quadro 2.8	2ª Etapa da Análise	109
Quadro 3.8	3ª Etapa da Análise	111
Quadro 4.8	4ª Etapa da Análise	112
Quadro 6.8	5ª Etapa da Análise	112
Quadro 5.8	5ª Etapa da Análise	113

GLOSSÁRIO

ACB	Análise Custo-Benefício
CEI	Contrato Emprego e Inserção
IEFP	Instituto Emprego e Formação Profissional
PVP	Preço de Venda ao Público
ROI	Return On Investment
SROI	Social Return On Investment

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade em que atualmente vivemos tem sofrido mudanças drásticas, nomeadamente no que respeita ao empobrecimento da população. Com um número cada vez maior de pessoas desempregadas aumenta consequentemente a criminalidade no nosso país, logo o número de presos. Hoje, as prisões em Portugal abarcam um número alarmante de reclusos: no final de 2014 contavam com mais de 14 mil (PORDATA).

É na sequência destes valores alarmantes, e na tentativa de tornar o nosso país numa sociedade mais justa e segura, que surgem as empresas do chamado terceiro setor em meados do século XIX, onde a partir deste momento se começa a perceber a importância do SROI. Este novo setor surge com o aparecimento das chamadas organizações não-governamentais, essenciais para as sociedades, também conhecidas por organizações sem fins lucrativos, e têm essencialmente como objetivo a promoção de ações de cariz solidário, sem qualquer tipo de retorno financeiro.

No que respeita à presente dissertação, cujo tema assenta no Marketing Social, esta consiste num estudo de caso sobre a Associação Projeto Reklusa, onde o principal intuito prende-se em perceber até que ponto esta associação contribui positivamente para uma melhoria notória da sociedade e, como consequência, uma redução da criminalidade no nosso país.

Relativamente à divisão da dissertação foi necessário, em primeiro lugar, no capítulo 1, fazer um pequeno contexto acerca da temática em estudo. Por se tratar de um Estudo de Caso focado numa IPSS foi fundamental caracterizar e perceber o Terceiro Setor, nomeadamente a sua atuação em Portugal. Estando o presente estudo a incidir no Marketing Social, foi igualmente necessário percebê-lo e descrevê-lo. A Metodologia utilizada nesta dissertação é o SROI, pelo que houve a primordialidade, também neste primeiro capítulo, de qualificar o conceito, descrevendo os seus princípios, etapas, vantagens e limitações.

É no segundo capítulo que começa a exploração do tema em questão, explicando a razão da sua escolha, assim como quais os objetivos do presente estudo e o desenvolvimento das perguntas de investigação.

No terceiro capítulo entramos na Metodologia em si. É aqui que se explica o porquê do SROI como metodologia escolhida, a estratégia de investigação que será utilizada no desenrolar do Estudo de Caso e o método de recolha e análise de dados.

Explorar a IPSS Reklusa acontece no quarto capítulo: perceber os benefícios para a população reclusa, os objetivos estratégicos, operacionais e de marketing, voluntariado versus negócio, perceber o que tem sido feito pela Reklusa ao longo dos cinco anos de existência e o que acontecerá daqui para a frente.

É no quinto capítulo que se aplica a metodologia SROI ao Estudo de Caso. Aqui, são discriminadas todas as fases do SROI aplicadas ao estudo em causa e apresentados os valores resultantes de cada uma destas fases.

Por último, no sexto capítulo, são retiradas as principais conclusões de toda a dissertação, nomeadamente todos os valores que se puderam reter na metodologia SROI realizada no capítulo anterior.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Terceiro Setor

A origem do terceiro setor data do final do século XIX, com o surgimento das chamadas instituições filantrópicas, santas casas da misericórdias e outras instituições cujo principal objetivo era o de prestar assistência às comunidades mais desfavorecidas (Vico Mañas, A., & Ezequiel de Medeiros, E., 2012).

Desde o início do século XX, e muito por causa da conjuntura económica que atualmente se vive, o terceiro setor tem vindo desempenhar um papel cada vez mais importante (Nascimento, 2013). Hoje, o dia-a-dia das pessoas é marcado por incerteza no futuro, aumento do número de desempregados e menos oportunidades (Portugal, 2004), o que, conseqüentemente, aumenta a frustração e a inquietação da população. A incerteza quanto ao futuro afeta tanto os recém-licenciados, como também pessoas que, com a vida aparentemente estabilizada, viram-na mudar de rumo, aparentemente sem razão (Portugal, 2004). O terceiro setor é caracterizado por organizações se fins lucrativos, de carácter associativo, cooperativo ou mutualista (Ferreira, 2009a; Almeida, 2011).

De acordo com Antônio Manãs e Eitácio de Medeiros (2012), o terceiro setor tem sido visto como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos que não geram lucro, mas respondem a necessidades coletivas.

Para Rothgiesser (2004, p. 2), o terceiro setor consiste em “cidadãos que participam de modo espontâneo e voluntário de ações que visam o interesse social. Isto vem mostrar algo em comum com o Estado que é o fato de ambos cumprirem com uma função eminentemente coletiva”.

Desta forma, tendo em conta a atual conjuntura económica, é perceptível que o papel do terceiro setor seja cada vez mais importante, uma vez que envolve um conjunto de ações e finalidades de carácter humanitário, aborda a questão da cidadania e defesa do ser humano, lutando pela sua inclusão social (Vico Mañas, A., & Ezequiel de Medeiros, E., 2012).

De acordo com Ferreira (2000), “o terceiro sector distingue-se do Estado porque não fornece serviços públicos ou obrigatórios, e distingue-se do mercado porque não fornece serviços com fins de lucro, ao mesmo tempo que se distingue do sector informal porque se encontra formalizado em organizações”.

Um dos principais problemas do terceiro sector é exatamente o facto de não gerar lucro. Tal como afirma Hudson (1999, p.11), o facto de as atividades não gerarem lucro é um dos fatores em comum com o setor público, assim como procuram atuar em prol do bem comum.

1.1.1 Terceiro setor em Portugal

Portugal, tal como tantos outros países, não escapou à crise que atualmente se vive. O nível de desemprego é cada vez maior o que, conseqüentemente, aumenta as situações de pobreza. Hoje, não são só aqueles sem estudos que estão desempregados ou com empregos abaixo das suas qualificações. Hoje, também os indivíduos com formação escolar superior também têm dificuldades de inserção profissional (Portugal, 2004). Se antigamente o desemprego dos licenciados era um acontecimento relativamente invulgar, hoje torna-se cada vez mais comum.

Em Portugal, o terceiro sector está, neste momento, num contexto de emergência. As novas iniciativas são muitas, sendo que em grande percentagem são pouco aproveitadas as sinergias, de forma a potenciar este sector com cada vez maior impacto na economia (Nascimento, 2013). O principal problema do terceiro setor não é o de criar organizações, pois encontrar razões que justifiquem a abertura de novas organizações é relativamente fácil. Essencialmente o problema deste terceiro setor é o de tornar essas ditas organizações sustentáveis. No que diz respeito aos recursos humanos alocados ao terceiro setor, segundo um estudo da Johns Hopkins, existem aproximadamente 250 mil trabalhadores a tempo inteiro no terceiro sector, sendo que 70% dos quais são remunerados e os restantes 30% trabalham como voluntários. Conseqüentemente, 4,2% da população portuguesa trabalha em organizações do terceiro sector (Franco, Sokolowski, Hairel, e Salamon, 2005).

Sendo que são inúmeras as organizações que compõem o terceiro setor é necessário defini-las e classificá-las. Abaixo, um quadro com a classificação e identificação

das organizações, de acordo com a Classificação Internacional para as Organizações Não Lucrativas – a International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO):

Grupo		Tipo de organização em Portugal
1	Cultura e Lazer	<ul style="list-style-type: none"> • Associações culturais, recreativas e desportivas • Fundações culturais • Clubes recreativos • Museus • Jardins Zoológicos e Aquários • Associações e companhias de artes cénicas: teatro, dança etc
2	Educação e Investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Escolas ligadas a congregações religiosas • Universidades católicas • Cooperativas de educação • Centros de pesquisa
3	Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Lares de idosos
4	Serviços Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • IPSS's e outro tipo de associações (dedicadas a crianças, juventude, deficientes, famílias e sem abrigo) • Associações de bombeiros voluntários
5	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações ambientais não-governamentais • Associações de defesa dos animais
6	Desenvolvimento e Habitação	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações de desenvolvimento local • Associações de moradores
7	Participação Cívica e Defesa de Causas	<ul style="list-style-type: none"> • Associações de apoio jurídico (direitos da mulher, minorias, imigrantes, etc.) • Partidos políticos

8	Intermediários filantrópicos e promoção de voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Fundações (angariação de fundos) • Associações que promovem o voluntariado • Banco Alimentar Contra a Fome
9	Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações não-governamentais para o desenvolvimento • Filiais de organizações internacionais a operar em Portugal
10	Religião	<ul style="list-style-type: none"> • Associações religiosas • Congregações/instituições religiosas
11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Associações de negócios • Associações profissionais • Uniões
12	Outros (ainda não classificadas)	

Quadro 1.1 Terceiro setor em Portugal. (Nascimento, 2013) e (United Nations, 2006)

1.2 Marketing Social

Para Kotler & Keller (2006), o conceito de Marketing consiste num “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

O principal objetivo do terceiro setor, que vai desde ONG's a instituições religiosas e de caridade, entre outras, é o de causar mudanças na sociedade. Como tal é necessário comunicar com o público e dar a conhecer estas organizações e o seu trabalho, para que haja desenvolvimento do setor. Hoje o comunicador tem um papel cada vez mais importante, devendo estimular os indivíduos à ação. Através do Marketing, concretamente na sua vertente Social, a comunicação com a sociedade deve ser estratégica de forma a ser relevante e intervencionadora, mudar perceções e crenças (Martins de Mendonça, M. ,2006).

Voltando aos autores Kotler & Keller (2006), o Marketing social é uma “estratégia de mudança de comportamento. Combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planeamento e ação, além de aproveitar os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do marketing”. Tentando perceber um pouco as origens do conceito, para Kotler & Keller (2006) o termo marketing social apareceu pela primeira vez em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, ideia ou comportamentos sociais. Desde então, passou a significar uma tecnologia de gestão da mudança social.

Por outro lado, Fontes (2001) defende que

“as primeiras discussões sobre Marketing Social datam do final dos anos 60 em relação aos programas de saúde pública, embora o termo tivesse inicialmente sido rejeitado pelos profissionais da área. Os argumentos eram muitos, como o facto de que as técnicas de marketing aplicadas à área da saúde serviriam apenas para banalizar a atividade médica e o marketing era apenas uma ferramenta promocional e não educativa. Desta forma, qualquer ideia sobre a utilização dos conceitos ou suas ferramentas era vista como concorrente ou inimiga da saúde pública”.

A vertente Social do Marketing consiste numa gestão estratégica da transformação e mudança social, guiada por princípios éticos e de equidade social, onde a principal função é a de facilitar a adoção de conhecimentos, atitudes e práticas sociais. O Marketing Social “é a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais, a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas, individuais e coletivas. Estas inovações sociais são orientadas por preceitos éticos e fundamentadas nos direitos humanos, na equidade social” (FONTES, 2001) e no vínculo estreito com as políticas públicas.

O principal objetivo do Marketing Social é refletido nas várias definições que lhes enfatizam diferentes características do conceito, como instituições de marketing, processos, princípios e técnicas, teorias e modelos de comportamento. No entanto, os autores Lazer e Kelley (1973) são da opinião que, o Marketing Social, para além de se preocupar com o uso de princípios e práticas de marketing para gerar o bem social, deve envolver a análise do impacto do marketing comercial na sociedade e ajudar a resolver qualquer tipo de danos causados por ele. Para os autores, “o marketing social preocupa-

se com a aplicação de conhecimentos de marketing, conceitos e técnicas para melhorar o bem-estar social, assim como para fins económicos. Paralelamente tem como preocupação a análise das consequências sociais das políticas de marketing, decisões e atividades”.

1.2.1 Marketing Socialmente Responsável, por Kotler & Keller (2006)

Kotler & Keller (2006) definiram no livro “Administração de Marketing” o conceito do Marketing Socialmente Responsável. Para os autores, devido aos inúmeros problemas ambientais e sociais por que o nosso mundo tem estado a passar, as empresas têm começado a ter mais atenção neste campo e a querer demonstrar aos consumidores a sua preocupação. Como tal, tem-se observado um aumento notável das ações de Marketing Socialmente Responsável. Para isso é importante que os comportamentos demonstrados por essas mesmas empresas sejam a três níveis: legais, éticos e de responsabilidade social.

Relativamente aos **comportamentos legais**, estes estão relacionados com os comportamentos que se regem essencialmente pela lei. Para as empresas é importante que todos os seus colaboradores estejam cientes e tenham conhecimento da lei pela qual a empresa se rege por forma a ser o mais honesto possível na relação com o consumidor.

Nos **comportamentos éticos**, também os colaboradores devem ter total conhecimento do código de ética que a empresa segue, para que toda a organização o cumpra estritamente.

Por último, o **comportamento de responsabilidade social** diz respeito a todas as ações de marketing, e não só, desenvolvidas pela empresa cujo seu enfoque seja essencialmente o social e o ambiental. Cada vez mais as pessoas estão interessadas e focadas em saber quais as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas, podendo muitas vezes optar por uma em detrimento de outra devido ao maior número de ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas. Em suma, “as empresas capazes de inovar em soluções e valores de maneira socialmente responsável são as que têm maior probabilidade de sucesso” (Kotler & Keller, 2006).

1.2.2 Marketing de Causas *versus* Marketing Social, por Kotler & Keller (2006)

As ações de marketing de causas e as de marketing social são frequentemente confundidas. No entanto, tratam situações bastante distintas.

Por ações de **marketing de causas** tem-se que se “relacionam as contribuições da empresa em prol de determinada causa com a disposição dos clientes para manter transações com essa empresa e, assim, gerar receita para ela”. De acordo com os autores, o Marketing de Causas “tem sido visto como parte do marketing social corporativo (...) os esforços de marketing que têm pelo menos um objetivo não económico, relacionado ao bem-estar social, e para alcançá-lo usa os recursos da empresa e/ou dos seus sócios.” Esta vertente do marketing, quando bem-sucedida, traz inúmeros benefícios para as empresas que as implementam, são elas: melhorar o bem-estar social, criar um posicionamento de marca diferenciado, criar fortes laços com os consumidores, melhorar o clima interno, entre outras. Em suma, “o marketing de causas é feito por uma empresa para apoiar determinada causa” (Kotler & Keller, 2006).

Por outro lado, as ações de **marketing social** são feitas “por uma organização não lucrativa ou governamental para promover uma causa” (Kotler & Keller, 2006). Para Kotler & Keller (2006), o fenómeno de marketing social surgiu há anos, provavelmente na década de 1950, aquando das campanhas na Índia acerca do planeamento social. Mais tarde, nos anos 70, a Suécia criou campanhas para transformar o país numa nação de não fumadores e abstémicos. Nessa mesma década, na Austrália, surgiram campanhas de chamada de atenção ao uso do cinto de segurança e no Canadá campanhas de ‘Diga não às drogas’. Para os autores, as ações de marketing social devem-se reger por um processo de planeamento composto por vários tópicos:

Onde estamos?

- Foco do programa
- Propósito da campanha
- Análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades
- Examinar iniciativas anteriores e semelhantes

Para onde queremos ir?

- Selecionar os públicos-alvo
- Estabelecer objetivos e metas
- Analisar os públicos-alvo e concorrência

Como chegaremos lá?

- Produto: projetar a oferta ao mercado
- Preço: administrar os custos da mudança de comportamento
- Distribuição: tornar o produto disponível
- Comunicações: criar mensagens e escolher media

Como permaneceremos no caminho certo?

- Desenvolver um plano para avaliação e monitoramento
- Estabelecer orçamentos e descubra fontes de financiamento
- Concluir um plano de implementação

1.3 SROI (Social Return On Investment)

O conceito de *Social Return On Investment*, apesar de ainda pouco estudado e aprofundado, é um tema que tem vindo a criar bastante polémica nos dias que correm e são já alguns os autores a mostrar interesse em estudar o tema. Desta forma, durante toda a minha pesquisa encontrei autores com diferentes abordagens acerca do mesmo conceito, traduzindo-o de maneiras ligeiramente diferentes mas cujo resultado final acaba por coincidir: o *Social Return On Investment* tem por objetivo perceber os impactos sociais que qualquer que seja o investimento tem para a sociedade. Abaixo serão apresentadas as visões de diferentes autores.

Social Return On Investment tem origem no conceito de *Return On Investment* que consiste na razão entre o lucro alcançado e o investimento efetuado, dentro de um período de tempo. É um dos indicadores de desempenho utilizado para avaliar o custo-benefício em relação aos investimentos da empresa.

1.4 Conceito e origens

Para Agustín Huete García e Martha Yolanda Quezada García (2014) o *Social Return On Investment* é uma metodologia de medição do impacto social de um investimento, qualquer que este seja. Teve a sua origem nos finais dos anos 90 pela Roberts Enterprise

Development Fund cujo principal objetivo era o de conseguir calcular quais os reais benefícios trazidos por programas sociais e empresas orientadas para a criação de emprego. Atualmente, o SROI é um método generalizado para calcular o retorno sobre muitos programas, essencialmente em países anglo-saxónicos (Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda ou Austrália).

De acordo com Scholten e Nicholls (2006), nos últimos anos aumentou o interesse, por parte das empresas, nos estudos de *Social Return On Investment*, que ajudam a medir e perceber o impacto global criado por uma empresa, assim como medir as reais mudanças causadas na sociedade, em vez dos resultados da empresa. Adicionalmente, este método pode ser utilizado como uma ferramenta de planificação estratégica, comunicando a criação de valor social, ao mesmo tempo que atrai investimento e toma decisões de investimento.

O SROI consiste num método de avaliação de resultado e desempenho de organizações sociais; “é um processo de compreensão, medição e comunicação de valores sociais, ambientais e económicos criados por uma organização”, cujo grande objetivo se baseia na análise do custo-benefício e na otimização dos impactos sociais e ambientais do projeto Roux, H. (2010); uma forma de comunicar a criação de valor social. Numa outra perspetiva, a ideia do SROI é “ utilizar recursos para atingir o maior impacto possível no alcance de objetivos. Quanto mais se conseguir com os mesmos recursos, maior será o SROI” (Brest, P., & Harvey, H., 2008).

O SROI vai mais além da obtenção de um número. Através deste método é possível obter-se uma descrição de todo o processo para obter o número final, mas também a contextualização da informação para permitir uma correta interpretação desse número. Assim, o SROI é uma forma de se comunicar a criação de valor. Esquemáticamente, para fazer uma análise SROI, é necessário conhecer a situação inicial dos *stakeholders*, encontrar indicadores para descrever como se alterou essa situação inicial e traduzir estes indicadores em valores monetários (Narrillos Roux, Hugo, 2010).

Apesar de os termos monetários estarem inerentes ao conceito de SROI, o rácio SROI não traduz valor financeiro, mas deve ser vista como o expressar “the currency of social value” (Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D., 2010).

Para Agustín Huete García e Martha Yolanda Quezada García (2014), o método SROI foi desenvolvido a partir de uma análise tradicional de custo-benefício e contabilidade social e mostra como uma organização/programa/projeto/iniciativa cria valor social mas também retorno financeiro. Assim, o coeficiente SROI consiste numa comparação entre o valor gerado por uma iniciativa e o investimento necessário para alcançar esse impacto. No entanto, uma análise SROI não deve limitar-se a um número, o qual, em princípio, se utiliza para expressar um valor (The SROI Network, 2012). Numa análise SROI, a monetização tem um papel importante, mas não exclusiva.

De acordo com a fórmula, o SROI consiste no rácio definido pelo quociente entre o valor atual líquido dos impactos e o valor atual líquido do investimento. Ou seja, é uma comparação entre o valor que é gerado por um projeto e/ou intervenção e o investimento necessário para atingir impacto (4change).

Para Nicholls (2009), dependendo de quando é feita, existem dois tipos de análise SROI:

- 1) **Retrospectiva:** é realizada com dados históricos e resultados que já tenham sido obtidos. Muitas vezes é utilizado por empresas funcionam há vários anos;
- 2) **Prospetivo:** prevê que valor será criado no futuro se as atividades da organização produzirem os resultados desejados. Este tipo é frequentemente usado por empresas em projetos ou de criação recente.

No que diz respeito ao método, este é composto por um conjunto de vantagens claras para as empresas (Nicholls, 2009). São elas:

- **Comunicação** – facilitar qualquer tipo de discussão estratégica, por forma a maximizar o valor social que uma organização cria; ao gerar informação qualitativa e quantitativa, ajuda a comunicar eficazmente com os *stakeholders*; ajuda a estabelecer diálogo com os *stakeholders*, envolvendo-os na criação de valor;
- **Decisões mais eficazes** – uma vez que ajuda a empresa a divulgar onde está a criar valor, o SROI informa onde incidir para aumentar ou diminuir certas atividades;

- **Centralizar o importante** – permite à empresa concentrar-se nos impactos críticos; demonstra a importância de trabalhar com organizações e recursos humanos que contribuem para a mudança; facilita a entrada de investidores sociais no projeto; melhora a imagem da organização.
- **Mentalidade de Investimento** – permite que a empresa considere um empréstimo ou doação como uma forma de investimento e não um subsídio; ajuda as organizações a maximizarem o seu valor social, identificando os objetivos da organização e dos *stakeholders*;
- **Clareza na gestão** – ao comunicar com os *stakeholder*, estes podem influenciar na gestão da empresa, sendo que esta gestão poderá estar mais focada em satisfazer as suas necessidades; ajuda a alocar recursos à gestão de resultados inesperados, tanto positivos como negativos; melhora o profissionalismo e visibilidade da organização.

Na realização de uma análise SROI é essencial o uso do Princípio da Monetização, que consiste na atribuição de um valor monetário ao estudo do impacto social. Atribuir um valor monetário nem sempre é fácil. No entanto, os agentes económicos aceitam que o preço das coisas revele as preferências de um bem sobre outro, e que, portanto, o preço seja uma aproximação ao valor (Scholten e Nicholls, 2006). Isto deve-se a dois motivos:

- Enquanto o preço representa o valor de um mercado, bem ou serviço, não representa todo o valor;
- Os preços dependem da distribuição de rendimento e riqueza: diferentes distribuições resultam em preços distintos que, por sua vez, fornecem diferentes aproximações ao valor.

A utilização de aproximações monetárias para refletir o valor social, económico e ambiental, tem vantagens. São elas:

- Facilitar o alinhamento dos resultados financeiros com a gestão de valor;
- Facilitar a comunicação com os *stakeholders* e com aqueles que preferem a análise quantitativa à qualitativa;

- Transparência, uma vez que clarifica que valores foram incluídos e quais não foram;
- Permite análises de sensibilidade que mostram os pressupostos mais importantes;
- Ajuda a identificar as fontes de valor.

Não obstante o que foi dito sobre a monetização, uma análise SROI não estará completa sem informação qualitativa sobre a empresa ou projeto. Assim, esta é essencial para completar a informação quantitativa e facilitar compreensão total do projeto.

No que respeita à Análise de Sensibilidade, recorrentemente é utilizada para medir “como mudam os resultados ao alterar os pressupostos de partida” (Nicholls, 2009). O objetivo é determinar que pressuposto tem mais peso na análise. Para isso, é necessária a elaboração de uma tabela em que se determina de que forma se altera o SROI se alterarmos parâmetros. Para a realização de uma análise de sensibilidade completa, devem ser observadas mudanças em:

- Estimativas de Peso Morto, Atribuição e *Drop Off*
- Aproximações financeiras
- Alterações nos Resultados (*Outcomes*)
- Valor dos *inputs* quando são valorizados *inputs* não financeiros

De acordo com o SROI, os impactos sociais são criados através da Cadeia de Criação Impacto:

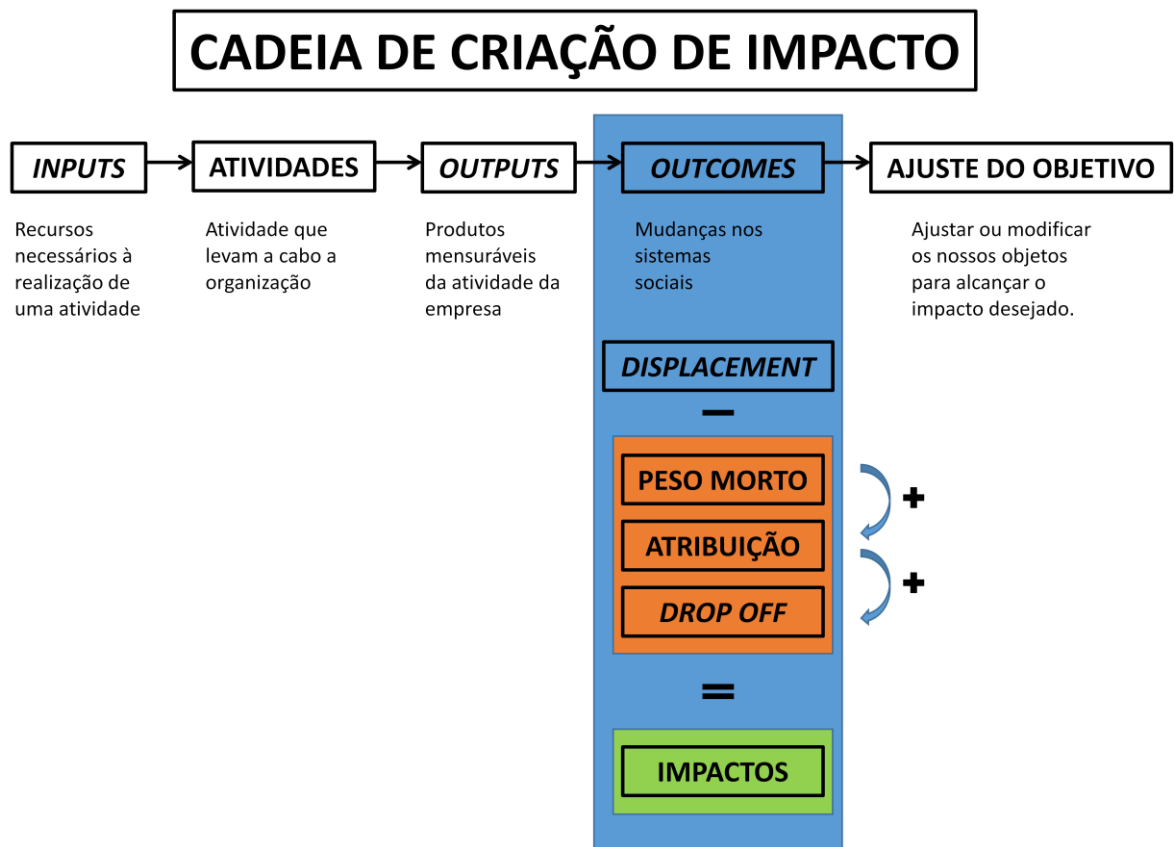


Figura 1.1 Cadeira de Criação de Impacto. The SROI Network (2012)

Para este efeito, foram definidos os seguintes conceitos:

1. **Inputs** são os recursos necessários para realizar uma atividade. São eles as contribuições monetárias, pessoais, as instalações e equipamentos;
2. **Atividades**, são as atividades que levam a cabo a organização. Eles podem ser tão díspares como a realização de formações, angariação de desperdícios ou a venda de artesanato;
3. **Outputs** são os produtos da atividade da empresa que são mensuráveis, como o número de pessoas que participaram numa formação.
4. **Outcomes (Resultados)**, são os resultados alcançados com determinada atividade.
5. **Impactos** são os resultados atribuídos diretamente à organização. Para chegar a este conceito é necessário perceber as alterações ocorridas subtraindo aquelas que não tenha sido produzidas pela organização. Ou seja, para realizar uma análise SROI a organização só pode reivindicar como impacto aquele que seja criado por ela mesma. Por esta razão, foram introduzidos outros quatro conceitos:

- a. **Displacement**, que consiste em perceber qual a percentagem de mudança que despoletou outras mudanças.
 - b. **Peso morto**, reflete-se as mudanças que poderiam ter sido alcançadas se a organização não tivesse realizado as suas atividades.
 - c. **Atribuição**, percentagem de mudanças que não é atribuível à gestão da organização.
 - d. **Drop off**, é a deterioração de uma mudança ao longo do tempo, que pode acontecer em mudanças que duram mais de um ano.
6. **Ajuste do objetivo**, consiste em ajustar ou modificar os nossos objetos para alcançar o impacto desejado.

1.5 Princípios do Social Return On Investment

Para a realização de um estudo de *Social Return On Investment* é necessário seguir um conjunto de princípios básicos estabelecidos para uma correta análise. Vários autores estabeleceram um conjunto de princípios que, apesar de muito semelhantes, têm pontos em que divergem.

Roux, H. (2010), enuncia em “El SROI (*Social Return On Investment*) : un método para medir el impacto social de las inversiones.” os sete princípios do SROI, estabelecidos no ano 2009 depois de várias alterações de anos anteriores. São eles:

1. Envolver os *stakeholders*

Partindo do princípio que são os *stakeholders* quem influencia a organização, é essencial envolvê-los em todo o processo de conhecimento do valor social de uma organização, conhecerem os objetivos da mesma e o que se esperava deste relacionamento *stakeholders*-organização. Para conhecer as mudanças que ocorrerão numa organização e os reais impactos, é necessário fazer uma análise exaustiva, o chamado “Mapa de Impacto”, em que se recolhem as necessidades e os objetivos da organização e de cada um dos *stakeholders*.

2. Compreender o que muda

É necessário perceber o real valor que é criado pela empresa, assim como por ou para cada um dos diferentes *stakeholders*, como resultado de diferentes tipos de mudança que serão implementadas. Assim, devem ser reconhecidas as mudanças

positivas e as negativas, as previstas e as imprevistas e o processo pelo qual se chega a essas mudanças.

3. Avaliar o que importa

Devem ser incluídos numa análise SROI apenas os aspetos que terão um impacto significativo para o decorrer da análise. Em teoria, este reconhecimento de valor poderia influenciar o atual equilíbrio entre *stakeholders*.

4. Incluir apenas o essencial

Para se chegar a uma correta leitura de um relatório SROI é importante que este contenha apenas o essencial da informação, por forma a não afetar a leitura do relatório nem as decisões dos *stakeholders*.

5. Não exagerar nas reivindicações

A organização só deve reivindicar o valor que contribuiu a criar. Para isso, e como descrito no início do capítulo, deve-se definir as mudanças com quatro conceitos: *Displacement*, *Peso Morto*, *Atribuição* e *Drop off*.

6. Ser transparente

A análise SROI deve ser feita com precisão e honestidade para divulgar com transparência os resultados aos *stakeholders*.

7. Verificar o resultado

Ainda que o resultado de uma análise SROI seja autêntico, é importante que a organização assegure uma verificação independente deste resultado, pois ainda que o método dê a oportunidade de analisar o circuito de criação de valor, não é desprovido de subjetividade.

Por outro lado, Agustín Huete García (2014), de acordo com a ECODES Alter Civites (2012) e The SROI Network (2012) estabelece que são os seis princípios que para o autor são fundamentais na realização de uma análise SROI. São eles:

1. Participação dos *stakeholders*;
2. Criação de um Mapa de Impacto, que ajudará a perceber as mudanças e os impactos que as organizações/iniciativas criam. Através deste Mapa de Impacto consegue-se apurar o grau de relação entre os recursos alocados a determinadas atividades e o seu retorno;

3. Reconhecimento dos limites dos impactos de um programa/organização;
4. Incluir apenas os impactos significativos na análise;
5. Atribuição de valores económicos a todos os resultados para assegurar a inclusão de todos os temas relevantes para os *stakeholders*, incluindo os que carecem de valor de mercado;
6. Transparência na base metodológica da análise, com clareza para a informação e discussão com os *stakeholders*.

Por último, Jeremy Nicholls & Eilis Lawlor (2009) em “A guide to the *Social Return On Investment*”, descrevem que para se desenvolver uma análise SROI é essencial que se tenha em conta alguns princípios:

1. Envolver os *stakeholders*;
2. Perceber o que muda numa organização após uma análise;
3. Valorizar o que tem realmente relevância;
4. Incluir apenas o que é material;
5. Não sobrevalorizar;
6. Ser transparente;
7. Verificar os resultados.

1.6 Etapas do Social Return On Investment

Para a realização de um estudo de *Social Return On Investment* é também necessário seguir um conjunto de etapas principais estabelecidas para uma correta análise. Três autores diferentes estabeleceram um conjunto de etapas que, apesar de muito semelhantes são também díspares entre si.

Mais uma vez Hugo Roux (2010) vem propor um conjunto de pontos, desta vez as etapas para se realizar uma correta análise SROI, que devem ser seguidas por parte do utilizador do método para que chegue a um resultado razoável.

1. Estabelecer o propósito do estudo e identificar os *stakeholders* relevantes

É necessário definir o propósito do nosso estudo, determinar quem estará envolvido e como. Deve ser feita uma relação de todos os *stakeholders*, de forma a perceber quem são os *stakeholders* realmente importantes, que serão uma mais-valia e

trarão valor acrescentado para a análise. *Stakeholders* são os empregados da organização, clientes, participantes no projeto, as famílias dos participantes, entre outros.

Para determinar o alcance do estudo em questão, deve-se responder a perguntas como:

- Qual o propósito da análise?
- Para quem é dirigida a análise?
- Que recursos estão disponíveis para a levar a cabo?
- Quais são os objetivos da organização e quais os seus impactos?
- Quem realizará a análise?
- Quais as atividades que serão realizadas e quais não serão?
- Qual o período de tempo que irá cobrir a análise?
- Qual a natureza da análise: trata-se de uma previsão, comparação com previsão ou avaliação?

2. Elaboração de um Mapa de Mudanças

Neste segundo ponto é importante estabelecer as relações entre as entradas, os resultados e mudanças que ocorrerão. O desenvolvimento deste mapa é essencial para compreender e situar as relações entre os estes três termos, essenciais numa análise SROI. É nesta fase que entra o conceito de “Teoria da Mudança”, em que se descreve de que forma se utiliza os *inputs* para levar a cabo as atividades que produzem resultados, assim como mudanças a longo prazo e, finalmente, resultados que a organização pode reivindicar como próprios (impactos).

3. Estabelecer relação entre as mudanças e atribuir-lhes um valor monetário

É neste terceiro ponto que é a altura em que se deve procurar um indicador (unidade de medida da mudança) para a mudança, assim como a forma de obter informação sobre a mesma.

4. Determinar o impacto

Monetizando o valor das mudanças.

5. Cálculo de SROI

Esta etapa consiste na soma de todas as mudanças implementadas, subtraindo quaisquer impactos negativos que possam existir, comparando o resultado com o investimento. Existem dois tipos de cálculo SROI: retrospectivo e prospectivo.

Para a realização de um **SROI retrospectivo**, é necessário somar todos os impactos do projeto, que serão divididos pelos investimentos. Através deste cálculo é possível perceber o impacto alcançado em determinado momento.

Para calcular um **SROI prospectivo**, proceder-se-á de maneira semelhante. No entanto, este cálculo difere do anterior, pois é necessário, em primeiro lugar, atualizar os impactos através do método do Valor Atual Líquido.

De acordo com a Enciclopédia de Gestão (Know, 2008), o Valor Atual Líquido consiste num método para determinar um valor atual de pagamentos a obter no futuro. Como principal objetivo deste método tem-se “o avaliar a viabilidade de um investimento através do cálculo de todos os seus cash-flows”.

Após o método do Valor Atual Líquido, é necessário estimar:

— **Taxa de Crescimento ou Declínio dos Impactos**

Perceber se os impactos estão, ou não, a crescer sob nenhuma inflação ou qualquer outro parâmetro. Estas taxas são normalmente produto de investigação ou de conversação com os *stakeholders*.

— **Taxa de desconto**

A taxa de desconto é definida como o custo de oportunidade de capital investido num determinado projeto; para ser aceitável, o projeto deve gerar um retorno pelo menos igual ao adquirido num outro investimento, nunca menor. Quanto maior for a Taxa de Desconto, mais serão discriminados os benefícios e custos obtidos a longo prazo comparando com um projeto cujos benefícios sejam gerados no curto prazo (Ryan, P., & Lyne, I. (2008).

6. Desenvolvimento/Implementação do relatório e verificação dos resultados

Para dar a conhecer os resultados alcançados aquando da realização de uma análise SROI é necessária a realização de um relatório final, para que possa haver uma implementação eficaz das mudanças consideradas, assim como para dar a conhecer aos

stakeholders as conclusões e recomendações para que possam começar a ser postas em prática.

O referido relatório não incide apenas sobre os números obtidos. Deve também incidir sobre uma componente teórica bastante descritiva. Neste relatório deve haver uma descrição exaustiva sobre como criar as mudanças necessárias (ou seja, impactos sociais), assim como toda uma descrição dos pressupostos de partida utilizados para chegar ao resultado final.

A análise SROI deve conter um conjunto de características. São elas:

- Detalhes da organização, *stakeholders* e atividades;
- Alcance da análise, detalhes do envolvimento dos *stakeholders*, métodos de recolha de dados, premissas e limitações da análise;
- Mapa de Impactos com indicadores
- *Feedback* dos participantes
- Detalhe dos cálculos com estimativas e pressupostos (deste ponto deve fazer parte a Análise de Sensibilidade e uma explicação da variação do resultado da análise SROI quando variados os parâmetros);
- Razões porque se incluem determinados *stakeholders* em detrimento de outros;
- Resumo da análise.

Voltando a Jeremy Nicholls & Eilis Lawlor (2009) no artigo “A guide to the *Social Return On Investment*”, os autores enumeram também as seis etapas que para eles são essenciais no desenvolvimento de uma análise do retorno social de investimento:

1. Estabelecer o alvo e identificar os *stakeholders*. Definir o que vai ser abrangido pela análise do SROI, quem será envolvido no processo e como;
2. Registrar os resultados. Em colaboração com os *stakeholders* é desenvolvido um Mapa de Impacto que mostrará o relacionamento entre os *inputs*, *outputs* e resultados;
3. Na terceira fase é necessário evidenciar os resultados e atribuir-lhes um valor;
4. Estabelecer o impacto. Após dar a conhecer os resultados e os valores atribuídos, é necessário pôr em prática o impacto, ou seja, eliminar dados relativos ao que

aconteceria se não existisse programa de responsabilidade social e qualquer aspeto que seja relativo a um outro programa;

5. Calcular o SROI. Importante adicionar todos os benefícios, subtrair todos os fatores negativos e comparar o resultado com o investimento. Deve-se testar os resultados antes de os partilhar;
6. Na última etapa os resultados devem ser partilhados com os *stakeholders*.

No entanto, Agustín Huete García e Martha Yolanda Quezada García (2014) vêm simplificar o assunto, afirmando que são precisas apenas quatro etapas para se realizar uma correta análise SROI. Estes dois autores vêm suprimir duas das etapas defendidas pelos autores anteriores. Para se fazer uma correta análise SROI, de acordo com Agustín Huete García e Martha Yolanda Quezada García (2014), são apenas quatro etapas. São elas:

1. **Estabelecimento do propósito e identificação dos *stakeholders*** – É necessário estabelecer de forma clara e simples aquilo que constará da análise SROI, quem irá fazer parte do processo e como. Identifica-se o propósito da análise, mas também todos aqueles que podem vir a causar impacto na análise.
2. **Recolha de informação** – Consiste na aplicação de diversas ferramentas e técnicas para compilar informações e dados que permitam medir o grau de cumprimento dos resultados identificados na fase anterior. Posteriormente realiza-se um exercício em que se atribui um valor monetário aos resultados identificados, cujo valor é difícil de definir. É importante identificar indicadores de resultados e impactos, não só de processos. Medir os resultados oferece uma visão parcial do impacto.
3. **Resultados e determinação do impacto** – É nesta fase que se realiza o Mapa de Resultados e Impactos. O SROI calcula-se de acordo com a monetização recolhida na etapa anterior.
4. **Comunicação e aplicação** – A última etapa consiste na construção de um relatório com os resultados da análise e posterior comunicação dos mesmos aos diferentes *stakeholders* das organizações. Para além dos relatórios, prepara-se a estratégia de comunicação, tanto interna como externa.

1.7 Fontes e instrumentos de recolha de informação

A segunda fase de uma análise SROI consiste numa recolha exaustiva de todo o tipo de informações que poderão vir a ser necessárias no decorrer da análise SROI. De acordo com Agustín Huete García e Martha Yolanda Quezada García (2014), é preciso, numa primeira fase, analisar todo o tipo de fontes secundárias, como documentos e estatísticas, sobre o projeto ou organização em causa. Numa segunda fase é essencial a realização de entrevistas em profundidade a todas as pessoas que possam vir a trazer valor acrescentado à análise SROI. Em cada uma dessas entrevistas o entrevistador deve recorrer a formulários, cujo principal objetivo é o de localizar informação precisa para realizar a descrição e avaliação do impacto económico, utilizando a metodologia SROI. De salientar que, apesar de uma análise SROI ter um carácter económico, o principal objetivo é o de estudar a criação de valor social.

1.8 Limitações ao Social Return On Investment

Tal como enunciadas anteriormente, uma análise SROI apresenta vantagens claras em relação a outros métodos. No entanto, e como em todos os métodos, existem algumas desvantagens a enunciar. De acordo com Hugo Narrillos Roux (2010), são elas:

- Nos casos em que as organizações têm um sistema de informações e recolha de dados, o custo para implementar uma análise SROI pode ser elevado comparando com os recursos da organização;
- Uma análise SROI não é utilizada para fazer comparações entre os projetos, a menos que estes estejam no mesmo setor e tenham características muito semelhantes;
- Os resultados são baseados em pressupostos que são subjetivos. Se os pressupostos variam ao longo do tempo ou não são devidamente registados, os resultados serão distorcidos;
- As Taxas de Retorno que se aplicam aos fluxos obtidos pelo projeto através de um SROI prospetivo são subjetivas;
- Como diz Tuan (2011), quando a análise não é feita de forma exaustiva, corre-se o risco de alcançar apenas os impactos diretos, primários e tangíveis, ignorando

aqueles que são menos "visíveis". Além disso, como diz Nicholls (2009), existem situações em que uma análise SROI pode ser menos útil:

1. Quando já está programado um processo de planeamento estratégico e está a ser implementado na empresa;
2. Quando os *stakeholders* não estão interessados nos resultados;
3. Quando se utiliza apenas para demonstrar o valor de um serviço mas não há possibilidade de mudar a maneira de fazer coisas como resultado da análise.

1.9 Conceito Custo – Benefício

O conceito Custo – Benefício está sempre ligado à análise SROI, uma vez que esta se baseia “na análise do custo-benefício de uma organização/projeto/iniciativa” Roux, H. (2010).

Para Tuan & Box (2008), a “análise custo-benefício converte em dinheiro os benefícios e custos associados com a intervenção e de seguida compara os valores de forma a averiguar qual é o maior, o valor do benefício ou valor do custo. Trata-se da abordagem mais exigente de analisar custos e proveitos, tanto que requer uma medição abrangente dos custos e impactos dos programas, assim como a habilidade de colocar o valor do dinheiro no impacto do programa. Esta análise providencia uma total contabilização dos benefícios para a sociedade como um todo, assim como para os stakeholders. O propósito da análise custo-benefício assenta em dois pontos: no primeiro ponto ajuda a decidir se um programa ou intervenção consegue trazer valor acrescentado para o administrador. No segundo ponto, a análise exerce uma comparação do programa com as alternativas e escolhe a que oferece melhores resultados”.

De acordo com Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010), uma análise Custo – Benefício consiste numa forma de análise económica em que os custos e benefícios são quantificados e comparados. Este tipo de análise é frequentemente utilizado para avaliar a conveniência de uma determinada intervenção, sendo que apenas se deve prosseguir com determinado projeto apenas se os benefícios totais forem superiores aos custos totais.

1.10 Comparação entre o SROI e a análise custo-benefício, por Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010)

Tal como definido anteriormente, o conceito de SROI consiste num “processo de compreensão, medição e comunicação de valores sociais, ambientais e económicos criados por uma organização”, cujo grande objetivo se baseia na análise do custo-benefício (ACB) e na otimização dos impactos sociais e ambientais do projeto (Roux, 2010). No entanto, apesar da análise SROI estar inerente ao conceito custo-benefício há autores que as diferenciam, considerando-as técnicas diferentes ou até mesmo o SROI ser uma adaptação da análise custo-benefício.

Contrariamente à análise SROI, que é bastante recente, pouco conhecida e tem o seu foco em operações de organizações do terceiro setor, a análise custo-benefício é já bastante antiga e muito utilizada pelos economistas (Arvidson & Lyon & McKay & Moro, 2010).

1.11 SROI e as Organizações sem Fins Lucrativos

“Não existe uma metodologia universal de medição de impacto social - existem sim - várias abordagens e metodologias. Acima de tudo, as chamadas empresas sociais têm como principal intuito formar pessoas, por forma a dar-lhes todas as ferramentas necessárias à posterior inserção, tanto na sociedade como no mercado de trabalho”. (Nascimento, 2013)

“As organizações sem fins lucrativos criam valor socioeconómico quando criam oportunidades para pessoas e localidades – acontece quando uma organização sem fins lucrativos decide intervir com programas de desenvolvimento e criação de empregos em comunidades/localidades, gerando mais e melhores oportunidades, contribuindo assim para a economia local”. (Nascimento, 2013)

Segundo o artigo “A guide to the Social Return On Investment (Jeremy Nicholls e Eilis Lawlor, 2009), “a metodologia da SROI Network poderá ser aplicada numa avaliação atual do impacto/retorno em responsabilidade social ou na previsão de projetos futuros”.

1.12 A mudança na avaliação em organizações sem fins lucrativos

As organizações sem fins lucrativos têm um peso cada vez maior na sociedade, o que consequentemente obriga a uma crescente pressão sobre elas, no sentido de monitorar e avaliar o seu trabalho e os resultados obtidos. Com o desenvolvimento da sociedade, também o parâmetro da avaliação sem fins lucrativos está a sofrer alterações, nomeadamente no que diz respeito ao vocabulário que utiliza. Hoje, termos como "randomized controlled trials" e "*Social Return On Investment*," são essenciais para o tema. O principal objetivo é o de gerar uma maior reflexão sobre a linguagem utilizada para descrever e medir o desempenho de organizações sem fins lucrativos e refletir sobre a melhor forma de avaliação, reforçando as competências destas organizações para que se tornem mais eficazes.

1.13 Estudos de caso – SROI

1.13.1 Avaliação sem fins lucrativos, por Kloos, K., & Papi, D. (2014)

No ano de 2010, uma equipa de investigadores da Universidade de Stanford decidiu explorar a avaliação de organizações sem fins lucrativos. A equipa começou por tentar perceber o que está a contribuir para as discussões sobre o tema, identificando aqueles que têm um maior destaque na conversa: financiadores, fundações, organizações sem fins lucrativos, *bloguers*, associações, universidades e instituições governamentais.

De um conjunto de organizações, a equipa explorou o que esses colaboradores diziam em relação à avaliação sem fins lucrativos, assim como o site de cada uma dessas entidades, através do método de análise de conteúdo, para determinar como e com que frequência é utilizado certo tipo de linguagem: identificaram um vocabulário de avaliação sem fins lucrativos que inclui aproximadamente 200 palavras e frases e categorizaram cada um desses termos como pertencente a um de três domínios culturais: domínio da gestão, cultura científica e cultura associativa. No que respeita ao domínio da gestão, termos como "resultados" e "accountability" aparecem no conteúdo dos sites em cerca de 90% da amostra. Termos no campo da investigação científica como "dados", "evidências", "métodos" e "pesquisa", aparecem com uma frequência elevada. De acordo com os estudos, o termo "dados" é utilizado aproximadamente duas vezes mais do que

"missão", "propósito", "valores", "justiça", "empowerment", "mudança social", entre outros pertencentes ao domínio associativo.

Para que as organizações sem fins lucrativos voltem a assumir importância e relevância no que diz respeito à sua avaliação é preciso seguir um conjunto de pontos, proposto pelos investigadores:

1. **Definir um propósito** – Cada organização deve criar a sua definição de sucesso, definir uma linha de raciocínio clara, ter uma teoria bem definida de como criar a mudança, relacionando as suas estratégias e programas com os resultados que ambicionam atingir. A organização deverá desenvolver e comunicar os seus objetivos de forma clara, apresentando um conjunto de estratégias e ações, programas e planos de avaliação para apoiá-lo.
2. **Falar com as pessoas** – Os consumidores são as pessoas mais importantes no dia-a-dia de qualquer organização. Como tal, é importante que os relatórios SROI incluam dados quantitativos acerca dos consumidores: número de clientes atendidos, número de pessoas indiretamente afetadas pelo trabalho de uma organização, número de vidas salvas, entre outros. Além dos dados quantitativos, um relatório SROI deve conter uma componente qualitativa, baseada em conversas com as pessoas, que têm uma noção consistente acerca da empresa e são também uma forma metodologicamente válida de avaliação. De acordo com os investigadores de Stanford, na referida amostra, 60% das organizações têm na sua avaliação o *focus group*, entrevistas com clientes e outras formas de interação com estes.
3. **Visão geral** – Cada organização sem fins lucrativos deve identificar e articular como os seus esforços se encaixam num sistema de mudança social. A avaliação sem fins lucrativos deve incluir a forma como cada organização está a contribuir para as transformações coletivas. No estudo de Stanford, a influência da concorrência, o pensamento baseado no mercado e o retorno esperado eram temas predominantes. O uso de tais termos vem reforçar a tendência que têm de se concentrar sobre a eficácia e nos resultados organizacionais, estimulando as organizações individuais a competir umas com as outras.

4. **Falar sobre os desafios** – Falar acerca de fracassos e daquilo que se aprendeu em desafios propostos é essencial e fundamental na avaliação sem fins lucrativos. As organizações sem fins lucrativos devem ser capazes e estar dispostas a falar abertamente sobre ações/projetos que tenham ficado abaixo das metas previamente estabelecidas, mas também sobre os conhecimentos adquiridos com essa mesma experiência. O que acontece é que, quando as organizações sem fins lucrativos são claras sobre os seus erros e os conseguem admitir, estarão numa melhor posição para gerir as expectativas e facilitar a aprendizagem coletiva.
5. **Falar sobre a aprendizagem** – Para fomentar um espírito de aprendizagem, é essencial escutar a opinião, tanto dos beneficiários como dos trabalhadores de organizações sem fins lucrativos. De acordo com o estudo em questão, os termos "aprendizagem e avaliação" são os mais adequados quando se fala no tema. Na verdade, o objetivo de qualquer processo de avaliação sem fins lucrativos deve ser perceber "o que estamos a aprender com esta avaliação e como é que isso pode ser usado para ajudar a melhorar o nosso trabalho coletivo?"

1.13.2 Wooden Boat Canal Society

O presente estudo de caso é relativo a uma empresa chamada *Wooden Canal Boat Society*, que recorreu a uma análise SROI que consistiu num exercício de colaboração entre a Tameside Metropolitan Borough Council e a Wooden Canal Boat Society. As conclusões apresentadas mostram o quão desafiante e exaustiva uma análise SROI se pode tornar para todos os envolvidos. No que diz respeito à pesquisa em si, concluiu-se que em alturas de mudança política e austeridade económica, o clima na economia social, neste caso concreto do Reino Unido, modificou-se significativamente, em particular na mercantilização dos serviços e disposições de financiamento para a saúde e a assistência social.

A Wooden Canal Boat Society foi fundada no ano de 1986 e é uma empresa de embarcações com mais de 100 voluntários. Para a empresa, o papel do voluntariado é essencial e bastante enriquecedor para quem está a recuperar de problemas de saúde mental. Além de adquirirem novas aptidões, estes voluntários contribuem ativamente para a restauração e manutenção de barcos históricos. Grande parte são moradores

locais, alguns dos quais com problemas de saúde mental de um grau que requer aconselhamento ou apoio de cuidados primários de serviços de saúde mental, mas raramente de serviços de saúde mental especializados. Numa primeira fase, foi estabelecido um plano para a Wooden Canal Boat Society que consistia no projeto de restauração de um barco com 95 anos, assim como a necessidade de uma auditoria SROI sobre o impacto social da organização. Desde a sua fundação que o objetivo da empresa é o de envolver pessoas que estejam em recuperação de transtornos mentais, em todas as fases da reconstrução e recuperação dos barcos, trabalhando inicialmente ao lado de artesãos qualificados na desmontagem cuidadosa e re-especificação do casco do barco, antes de reconstruí-lo de acordo com o projeto original, utilizando materiais mais recentes e técnicas de construção tradicionais. Depois disso, o objetivo é que os voluntários ajudem na reconstrução do Hazel, um barco construído com acesso para deficientes e acomodações para seis passageiros e dois tripulantes. Depois de completamente restaurado, as pessoas têm a oportunidade de aprender como o comandante e tripulação do Hazel trabalham. Hazel era mais do que do que um barco em ruínas e parcialmente submerso. Artesãos qualificados foram encarregues de iniciar o trabalho de restauração, ao mesmo tempo que formavam pessoas com problemas de saúde mental, e a população em geral, para efetuarem o trabalho de voluntários. O interesse em restaurar o Hazel não se prendia apenas com o facto de ser um barco épico, mas também pelo facto de que iria permitir que inúmeras pessoas, que de outra forma não teriam oportunidade, de participar num conjunto de atividades e aprender um ofício, ao mesmo tempo que se divertiam. Basicamente, o Hazel consiste num projeto de inclusão social inovador.

Foi necessária uma medição do impacto social da Wooden Canal Boat Society. Para a empresa, o SROI consiste num modelo para compreender e medir o valor social, económico e ambiental de um investimento ou atividades de uma organização. Se por um lado o SROI é semelhante a outras metodologias de impacto social com foco nos resultados, ao mesmo tempo é bastante distinta de outras abordagens que colocam o valor monetário em prol dos benefícios, de modo que possam ser somados e comparados com o investimento. Isto resulta na razão entre os benefícios totais e o total de

investimentos. Localmente o modelo SROI já tinha sido testado, não por esta equipa de trabalho em concreto. Uma das vantagens desta previsão SROI, através do projeto de restauração do barco Hazel, era perceber quais os prós e os contras deste modelo. O grupo de trabalho era constituído por três pessoas: Fiona Jones, Wooden Canal Boat Society's Business Development Officer, Naomi Sampson e Dave Wilson. Todos os recursos necessários à avaliação do SROI foram apoiados pelo Wooden Canal Boat Society.

Foram definidas um conjunto de etapas da auditoria SROI, por Dave Wilson:

1. Definição do limite e Mapa de Impacto

O grupo de trabalho teve de estabelecer e definir rigorosamente os interessados em fazer parte do projeto – na verdade mais de 30 potenciais interessados foram identificados e entrevistados. Neste primeiro ponto é necessário estudar a fundo o voluntariado, nomeadamente o voluntariado realizado pelo Wooden Canal Boat Society que ajudou as pessoas a reencontrarem-se e a encontrarem um rumo para a vida. Com o Mapa de Impacto realizado, as histórias dos voluntários começaram a enriquecer os dados recolhidos e o pensamento do grupo sobre quais seriam os resultados a alcançar e os indicadores de mudança. No que respeita ao Mapa de Impacto, o importante era que este demonstrasse o valor social que se acreditava que iria resultar a partir da construção de um barco que posteriormente estaria à disposição das pessoas e comunidades com deficiência e que, de alguma forma, são marginalizados. Foram definidos dois elementos inerentes ao projeto:

- 1) Restauração do barco
- 2) O seu uso posterior

Relativamente aos benefícios reais e valores sociais acrescentados do Hazel, estes aparecerão com o uso posterior do barco, após o restauro, através do número de voluntários e pessoas que visitarão o barco na altura em que esteja totalmente operacional.

Nesta fase, o grupo teve também de definir uma calendarização para o restauro do Hazel. Aqui, foi importante delimitar o período de restauro entre os três e os cinco anos. Foi nesta fase que houve a necessidade de fazer uma distinção entre os "voluntários na

construção do barco" e os "utilizadores do barco". No entanto, é possível que em algumas situações os "voluntários na construção do barco" sejam também são "utilizadores do barco". Para efeitos de cálculo do SROI, teve de ser feita uma divisão entre dois grupos distintos: os utilizadores do barco que não dedicariam o seu tempo em qualquer tipo de atividades de restauração ou manutenção mas que faziam viagens para estarem envolvidos em atividades terapêuticas e aqueles que estiveram envolvidos nos processos de restauração ou manutenção.

2. Recolha de dados

O grupo de trabalho decidiu focar a avaliação em pessoas com problemas de saúde mental. Apesar de ser um trabalho de voluntariado, na Wooden Canal Boat Society as oportunidades estão abertas a todos os cidadãos, seja como trabalho ou puro divertimento. Ao focar a atenção nas pessoas com problemas de saúde mental, o foco do trabalho tornou-se mais claro.

3. Modelo e cálculo

A maioria dos dados sobre números e "perfis" dos voluntários da Wooden Canal Boat Society foram obtidos através de pesquisa própria. Ainda assim, esta etapa foi marcada pela dificuldade e exaustão na pesquisa.

O objetivo final deste projeto de restauração do Hazel era o de monetizar o valor social, ou seja, através do valor social conseguido, produzir um valor financeiro que suportasse o investimento. O que se conseguiu perceber foi que, um número elevado de pessoas que relataram períodos de stress emocional e mental, que muitas vezes resultou em automutilação, se envolveram com a Wooden Canal Boat Society em alturas de estabilidade e redução deste tipo de comportamentos de autoflagelo. Basicamente um voluntário demonstrou ter melhoria da autoestima, da autoconfiança e das atividades desenvolvidas.

Fase 4: Relatórios

Toda a envolvente do estudo de caso, assim como as histórias de vida das pessoas foram bastante intensas e emocionalmente desgastantes. O grupo considera que a avaliação de impacto falhou, sendo o que teve mais significado foi todo o processo que o

grupo de trabalho enfrentou para chegar a este valor. O mapa de impacto funcionou em alguns aspetos, nomeadamente como um fio condutor.

Em novembro de 2010, Adult Management Team aprovou o financiamento para a recuperação do Hazel. Na sequência da decisão de restauração do Hazel e desta iniciativa de iniciar uma análise SROI, houve vontade, por parte de organizações locais do terceiro setor, para realizar avaliações de impacto SROI nos seus projetos.

1.13.3 “A mensuração do Retorno social do Investimento – SROI e a sua aplicabilidade no contexto lusófono”, por Nascimento (2013)

O presente caso teve como principal objetivo o estudo do SROI, como um indicador de medição dos custos e benefícios sociais, ambientais e económicos relacionados com ações de responsabilidade social.

De acordo com o autor, David Nascimento, “o Grupo Lusófona ocupa uma clara posição de destaque no panorama nacional e internacional do ensino universitário como o maior grupo de ensino da língua Portuguesa”. Além disso, de acordo com o autor este “é um projeto de ambição e inovação onde existe uma visão internacional abrangente com a integração de onze instituições de ensino superior em Portugal e seis instituições universitárias em outros países com língua portuguesa como o Brasil e Moçambique”. Hoje em dia, o Grupo Lusófona “tem impacto na educação e formação de mais de vinte e cinco mil alunos que diariamente evoluem com vista a um futuro melhor” (Nascimento, 2013).

No presente trabalho, o autor pretende demonstrar que o SROI é apresentado como “ferramenta de inúmeras potencialidades tanto para organizações integrantes do terceiro sector que, podem apresentar os resultados das suas atividades e consequente retorno financeiro para a sociedade, como para filantropos e empresas socialmente responsáveis que poderão então escolher melhor onde investir” (Nascimento, 2013).

1.13.3.1 Investigação

Numa primeira fase foi necessário fazer um delineamento da investigação, ou seja, recolher o máximo de informação possível por forma a tomar um conhecimento geral da investigação em causa. Para isso o autor recorreu a um questionário, já utilizado numa

outra investigação, denominado “Desafios da gestão nas organizações sem fins lucrativos de Manaus para captação de recursos e viabilização de projetos sociais”, cuja autora é Maria Francisca Bastos, mestre em gestão de empresas com especialidade em planeamento e estratégia empresarial pela Universidade Autónoma de Lisboa.

Para desenvolver o presente estudo de caso o autor, David Nascimento, segmentou-o em perguntas:

- “Inputs - O que investiram?”

No que respeita aos inputs, o autor considerou o investimento feito por parte dos alunos bolseiros. Para isso considerou duas variáveis, o “tempo” e o “valor”. Com a variável “tempo”, o autor queria perceber o tempo investido pelos alunos bolseiros durante os estudos financiados pela bolsa. Por outro lado, no caso da variável “valor” foi necessário perceber o valor monetário investido pelos alunos bolseiros quando as bolsas não cobrem o total dos estudos. Recorreu-se a um conjunto de questões, como:

1ª Pergunta: “Tempo: Tendo em conta a seguinte escala, quanto tempo foi investido por si (ou pensa investir) no curso financiado na totalidade ou parcialmente pela bolsa? Sendo (1) representativo 0 a 1 ano, (2) representativo de 1 a 2 anos, (3) representativo de 2 a 3 anos, (4) representativo de 3 a 4 anos e (5) representativo de mais de 4 anos.”

Nesta primeira pergunta do questionário o autor pretendia apurar quanto tempo foi investido pelos alunos bolseiros durante os estudos financiados pela bolsa.

2ª Pergunta: “Valor: Tendo em conta a seguinte escala, no caso de a bolsa atribuída não cobrir o valor total do seu curso, qual o valor por si despendido (ou pensa despende) para concluir os estudos? Sendo (1) representativo 0 a 1000€, (2) representativo de 1000 € a 2000€, (3) representativo de 2000 € a 3000 €, (4) representativo de 3000 € a 4000 € e (5) representativo de 4000 € ou mais.”

Nesta pergunta o autor tinha como objetivo perceber o valor monetário investido pelos alunos bolseiros quando as bolsas não cobrem o total dos estudos.

- “Outputs - O que foi gerado?”

Na variável “prosseguir os estudos” apurou-se o grau de relação entre as bolsas atribuídas e o facto de os alunos prosseguirem, ou não, os estudos. Para a “prestação

escolar” o principal objetivo era o de medir o impacto das bolsas na prestação escolar dos alunos bolseiros. Relativamente aos outputs, o autor desenvolveu as seguintes questões:

3ª Pergunta: “Prosseguir os estudos: A bolsa atribuída foi benéfica para os seus estudos no sentido que tornou possível prosseguir os estudos, quando de outra forma não seria possível?”

Aqui, o objetivo era o de apurar qual o relacionamento entre as bolsas atribuídas e os alunos prosseguirem os estudos.

4ª Pergunta: “Prestação escolar: Sentiu que a sua prestação escolar foi otimizada por usufruir de ajuda financeira, conseguindo assim melhores resultados académicos?”

Nesta pergunta tinha-se como objetivo a medição do impacto das bolsas na prestação escolar dos alunos bolseiros.

- “Outcomes - O que mudou?”

Neste terceiro e último ponto foram utilizadas as variáveis “Empreendedorismo”, “Empregabilidade” e “Estabilidade Financeira”. Em “Empreendedorismo” o objetivo era determinar se, após a conclusão dos estudos financiados pela bolsa, estavam criadas as condições necessárias para o aluno bolseiro criar a sua própria empresa e emprego. Em “Empregabilidade” pretende-se saber se os alunos bolseiros sentiram uma maior empregabilidade durante e após a conclusão do curso. Na variável “Estabilidade Financeira” o objetivo era apurar qual o impacto que as bolsas atribuídas tiveram na estabilidade financeira dos alunos bolseiros.

Nesta última fase as perguntas definidas foram:

5ª Pergunta: “Empreendedorismo: Sente que após a conclusão do curso vai possuir os conhecimentos necessários para criar a sua própria empresa, conseguindo assim criar o seu próprio emprego?”

O objetivo nesta quinta pergunta era perceber se, após a conclusão dos estudos financiados pela bolsa, foram criadas as condições necessárias para o aluno bolseiro poder iniciar a sua própria empresa e emprego.

6ª Pergunta: “Empregabilidade: Durante e após a conclusão do curso sentiu uma maior empregabilidade?”

No caso da sexta pergunta foi necessário mensurar se os alunos bolseiros melhoraram sua posição no mercado de trabalho e se sentiram uma maior empregabilidade após a conclusão do curso.

7ª Pergunta: “Estabilidade financeira: A bolsa atribuída trouxe maior estabilidade financeira para si e para a sua família.”

Na sétima e última pergunta foi preciso evidenciar qual o impacto que as bolsas atribuídas tiveram na estabilidade financeira dos alunos bolseiros.

1.13.3.2 Questionário

O presente questionário “tem um papel importante na contextualização dos dados e posterior preenchimento do mapa de impacto, de forma a mensurar o retorno social do investimento” (Nascimento, 2013). O questionário é composto por sete perguntas, cujo impacto terá consequências no capítulo dos resultados. Também o Mapa de Impacto é preenchido com informação extraída dos questionários, assim como o que se extrai das perguntas tem um papel importante no último capítulo do presente estudo, as conclusões, onde se fará um apanhado geral de tudo o que se pôde reter ao longo do presente estudo.

1.13.3.3 Definição da Amostra

A amostra do presente estudo de caso é constituída por aproximadamente 100 alunos do curso de gestão de empresas da Universidade Lusófona de Lisboa. Estes 100 alunos são bolseiros do referido curso que usufruíram das bolsas atribuídas pelo Grupo Lusófona e que responderam ao questionário de pesquisa. Os dados estudados referem-se ao ano de 2012.

1.13.3.4 Questões da Investigação

Para se desenvolver o presente trabalho foi necessário construir um conjunto de questões que, numa fase final, têm como objetivo traduzir em valores (euros) o retorno social do investimento em bolsas por parte do grupo lusófona na amostra selecionada.

1. “A prestação escolar do aluno bolseiro foi otimizada por usufruir de ajuda financeira, conseguindo assim melhores resultados académicos?”
2. “Após a conclusão do curso os alunos bolseiros criaram a sua própria empresa, conseguindo assim criar o seu próprio emprego?”

3. “A bolsa atribuída trouxe uma maior estabilidade financeira ao aluno bolseiro e à sua família?”
4. “Durante e após a conclusão do curso os alunos bolseiros sentiram uma maior empregabilidade?”

1.13.3.5 Resultados

Mapa de Impacto

1ª Etapa da Análise

Nesta primeira etapa foram escolhidos e identificados os *stakeholders*, ou seja, todas as pessoas que a organização tem efeito e quem tem efeito na organização. No que respeita às mudanças previstas para a organização, consideram-se os novos conhecimentos e competências adquiridas durante a frequência dos cursos financiados. Como resultado das mudanças impostas consideram-se a possibilidade prosseguir os estudos, aumentar a prestação escolar, gerar empreendedorismo, estabilidade financeira, empregabilidade e o aumento dos conhecimentos.

2ª Etapa da Análise

Após identificado o alvo e as mudanças previstas foi necessário perceber o nível de relacionamento entre os *inputs*, *outputs* e resultados. Para isso, foi essencial saber o que os alunos investiram, neste caso tempo e dinheiro. Atribuiu-se um valor ao que investiram, sendo o tempo de 11 meses (1 ano letivo) e o valor referente ao total de 11 propinas de 309€ com um total de 339€, assim o total dos *inputs* será de 3399€. O número dos *outputs*, ou seja o número de beneficiados corresponde a 100 alunos que receberam bolsa e os *outputs* gerados foram descritos como prestação escolar, onde se apurou quais os alunos que têm capacidade e potencializaram os seus conhecimentos e qual a influência das bolsas no aumento da sua prestação escolar. Na variável “prosseguir os estudos” procurou-se saber quais os alunos que à partida não poderiam prosseguir os estudos sem a bolsa. O retorno/impacto é o empreendedorismo, onde se perspetiva saber se, após a conclusão do curso, o aluno bolseiro sente que possui os conhecimentos necessários para criar a sua própria empresa, conseguindo assim também criar o seu próprio emprego. A “estabilidade financeira” é outra variável do retorno/impacto onde se procura averiguar se bolsa atribuída trouxe maior estabilidade financeira para o aluno

bolseiro e para a sua família. A “empregabilidade” também surge como fator importante pois foi necessário saber se durante e após a conclusão do curso o aluno bolseiro sentiu maior empregabilidade.

3ª Etapa da Análise

Já com os resultados dos questionários foi necessário comprovar os resultados e atribuir-lhes um valor. Aqui foram atribuídos indicadores relativos ao que mudou – impacto. Como é necessário atribuir um valor a todos esses indicadores foram encontrados valores que representassem, ou não, a mais-valia para a amostra analisada.

No caso do “Empreendedorismo” foi utilizado o salário mínimo considerado na altura (ano 2012) que se situa nos 485€ x 6 meses. Depois multiplica-se pela percentagem de alunos que afirmaram no questionário sentir que, após o fim do curso, teriam os conhecimentos necessários para criar a sua própria empresa, conseguindo assim criar o seu próprio emprego. Os dados utilizados neste processo foram também retirados do INE - Instituto Nacional de Estatística e do Eurostat. Assim, consegue-se atribuir um valor e apurar um resultado que representa uma mais-valia para o aluno bolseiro na vertente de empreendedorismo, tendo sido apurado o valor total de **1 746,00€**.

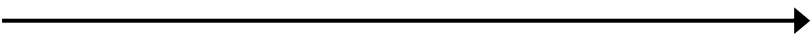
Para a “Estabilidade Financeira” é utilizada a informação retirada na pergunta “Tendo em conta a seguinte escala, no caso de a bolsa atribuída não cobrir o valor total do seu curso, qual o valor por si despendido (ou pensa despende) para concluir os estudos?”. Através dos resultados obtidos nesta questão consegue-se apurar o valor que os alunos bolseiros investiram nos seus estudos. Numa segunda fase foram utilizados dados retirados da pergunta que diz respeito ao tempo investido nos estudos: “Tendo em conta a seguinte escala, quanto tempo foi investido por si (ou pensa investir) no curso financiado na totalidade ou parcialmente pela bolsa?”, cujo principal objetivo é apurar o tempo médio que cada aluno bolseiro leva ou perspetiva levar para finalizar o curso financiado na totalidade ou parcialmente pela bolsa – depois de angariados estes dados é possível concluir o tempo e valor médio investido por cada aluno. De seguida é deduzido o valor total do curso – o valor investido pelo aluno – e encontra-se o valor da estabilidade financeira. Estabilidade financeira (valor do input - valor pago pelos alunos 3,5 anos / 40 / 100 x 11 meses) com o valor final de **2 444,7€**. No caso da

“Empregabilidade” foram utilizados os valores atuais do salário mínimo (ano de 2012) multiplicado pelo número de meses que em média dura um estágio. Assim, o cálculo foi 485 euros x 9 meses x média das respostas obtidas (70%) na pergunta “Empregabilidade: Durante e após a conclusão do curso sentiu uma maior empregabilidade?”, que gerou um total de **3 056,00€**.

No indicador referente à “Prestação Escolar” foi calculado 10% do salário médio em Portugal (1.014€, Banco de Portugal, 2012) e multiplicado por 12 meses, na ótica que os alunos com uma prestação escolar melhor obtêm vencimentos superiores na ordem dos 10% acima da média, o cálculo efetuado foi: $1014 \times 0,10 = 101,40 \times 12 \text{ meses} = \mathbf{1\ 216,80€}$. A soma de todos os valores encontrados nestes indicadores revela o valor total apurado no impacto da ação social que neste caso foi de **8 463,55€**.

4ª Etapa da Análise

Aqui foi estabelecido o impacto do programa social em valores. O primeiro passo desta fase da avaliação do retorno social do investimento foi atribuir uma percentagem aos fatores a excluir nos valores obtidos na 3ª etapa. Logo o “Peso morto” no mapa de impacto é calculado de forma a melhorar a eficiência da avaliação que, neste caso, foi relativa à média de respostas da pergunta “Prosseguir os estudos: A bolsa atribuída foi benéfica para os seus estudos no sentido que tornou possível prosseguir os estudos, quando de outra forma não seria possível?”. O resultado do inquérito foi que 24% dos inquiridos sem a bolsa à partida teriam o mesmo percurso escolar que tiveram, ou perspetivam ter, com a bolsa. A atribuição é utilizada para definir a percentagem do valor total da mudança (3ª etapa) que resulta de outra iniciativa. No caso do “Drop Off - qual a depreciação nos anos futuros?”, não é utilizado por se tratar de uma avaliação, pois o presente estudo avalia um momento atual. Se o objetivo for conseguir uma previsão do retorno social do investimento em anos futuros, utiliza-se a depreciação para se prever com maior eficiência o que poderá perder valor temporal e no quadro seguinte utilizar uma taxa de desconto (por exemplo a inflação) como fator multiplicador.

4ª Etapa 			
“Deadweight”	Atribuição	“Drop Off”	Impacto
%	%	%	%
O que teria acontecido sem a atividade? Qual a % de alunos que teriam na mesma continuado os estudos sem bolsa?	Parte dos resultados que é atribuída a outra iniciativa	Irá o resultado/impacto decrescer nos anos futuros?	Q * Proxy Financeira = valor impacto. Após deduzir as percentagens de “deadweight” e atribuição
Depende da % de respostas à pergunta “A bolsa atribuída foi benéfica para os seus estudos no sentido que tornou possível prosseguir os estudos, quando de outra forma não seria possível” Resultado = 24% dos alunos prosseguia os estudos na mesma	30%	Sendo uma avaliação será 0%	90 787,00€
	0%		185 820,00€
	30%		162 579, 00€
	30%		64 744,00€
			503 930,00€


Quadro 1.2 4ª Etapa da Análise (Nascimento, 2013)

Os cálculos utilizados para o indicador do “Empreendedorismo” foram: $100 \times 1\,746 = 171\,600 - 0,24$ (deadweight) = $129\,696,00 \times 0,30$ (atribuição) = **90 787, 00€**. No caso da “Estabilidade Financeira”, os cálculos utilizados foram: $100 \times 2\,445 = 244\,500 - 0,24$ (deadweight) = **185 820,00€**. Para o indicador da “Empregabilidade” foram utilizados os seguintes cálculos: $100 \times 3056 = 305\,600 \times 0,24$ (deadweight) = $232\,256 \times 0,30$ (atribuição) = **162 579, 00€**. No indicador “Proseguir os estudos” os cálculos utilizados foram: $100 \times 1\,217 = 121\,700 \times 0,24$ (deadweight) = $92\,492 \times 0,30$ (atribuição) = **64 744,00€**. Após a soma

das parcelas o valor total da 4ª etapa da avaliação do retorno social do investimento é de **503 930€**.

5ª Etapa da Análise

Foi encontrado o valor final da avaliação que está identificado no mapa de impacto como “total present value”.

5ª Etapa 					
	Calcular o SROI				
	Taxa de Desconto (%):				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	90 787,00€				
	185 820,00€				
	162 579,00€				
	64 744,00€				
	503 930,00€				

Quadro 2.2. 5ª Etapa da Análise (Nascimento, 2013)

Present Value	503 930,00€	X	X	X	X
Total Present Value	X	X	X	X	503 930,00€
Net Present Value	X	X	X	X	503 930,00€
Retorno Social € por €	X	X	X	X	148,26€ por cada 1€

Quadro 3.2 5ª Etapa da Análise (Nascimento, 2013)

Este valor foi dividido pelo total dos inputs de forma a encontrar o valor referente ao retorno social por cada euro investido, logo o resultado é $503\,930,00/3399 = 148,26€$. Após o cálculo do retorno social do investimento - SROI conclui-se que por cada euro investido a sociedade obtém com a iniciativa um retorno de **148,26€**.

6ª Etapa da Análise

Na 6ª e última etapa, os resultados deverão ser partilhados com os *stakeholders*. Poderá ser elaborado um relatório idêntico ao demonstrado neste estudo e apresentado a todos os *stakeholders* da empresa. Porém, será necessário rever e testar as várias fases antes de partilhar os resultados.

1.13.3.6 Conclusões

O último capítulo tem como principal objetivo retirar as principais conclusões do estudo em causa, onde foi seguida uma linha de orientação baseada na metodologia da SROI Network fundamentada no artigo *A guide to the Social Return On Investment* (Jeremy Nicholls e Eilis Lawlor, 2009). “Nicholls e Lawlor (2009) defendem que para desenvolver uma análise SROI tem que se ter em conta alguns princípios chave como envolver os *stakeholders*, saber precisamente o que muda, ter sempre em conta e valorizar o que tem relevância, incluir só, e apenas, o que é material, não sobrevalorizar, ser transparente e finalmente verificar os resultados” (Nascimento, 2013). David Nascimento procurou seguir na sua tese esta linha de raciocínio e perceber, desenvolver e adaptar o retorno social do investimento nesta dissertação relativa às bolsas de estudo do Grupo Lusófona, com o objetivo de traduzir em números o retorno social que o investimento social pode e deve proporcionar.

Na 3ª etapa da análise do retorno social do investimento o autor concluiu foi que, nesta fase da avaliação, antes de retirar as percentagens do “deadweight” e da atribuição, empregabilidade é a proxie financeira que revela um maior valor gerado com 36%, seguindo-se a estabilidade financeira com 29%, o empreendedorismo com 21% e a prestação escolar com 14%.

Na pergunta “A prestação escolar do aluno bolseiro foi otimizada por usufruir de ajuda financeira, conseguindo assim melhores resultados académicos?”, onde se perspetivava saber se os inquiridos consideraram a sua prestação escolar potencializada por terem usufruído de bolsas de estudo, chegou-se ao valor de **1216,80€** de retorno social relativo a 14 % do total percentual do retorno social na terceira etapa do mapa de impacto.

Na pergunta “Após a conclusão do curso os alunos bolseiros criaram a sua própria empresa, conseguindo assim criar o seu próprio emprego?”, chegou-se ao valor de **1746,00€**, 21% do total do retorno social do investimento na terceira etapa da avaliação.

Na pergunta “A bolsa atribuída trouxe uma maior estabilidade financeira o aluno bolseiro e para a sua família?” o valor a que se chegou foi de **2 444,75€**, relativos a 36% do total do retorno social do investimento na terceira etapa do mapa de impacto.

Na pergunta “Durante e após a conclusão do curso os alunos bolsheiros sentiram uma maior empregabilidade?”, chegou-se ao valor de **3 056,00€**, 36% no total percentual do retorno social do investimento na terceira etapa do mapa de impacto.

No que respeita às variáveis, conclui-se que aquelas que oferecem maior retorno social neste programa de bolsas do Grupo Lusófona, são a “Empregabilidade” com 36%, a “Estabilidade Financeira” com 29%, o “Empreendedorismo” e a prestação Escolar” com 14%.

Na 4ª etapa da análise do retorno social do investimento conclui-se que todas as variáveis desceram de contributo ao retorno social, excluindo a variável relativa à “Estabilidade Financeira” que nesta etapa surge como a variável com maior retorno social (37% no total percentual do retorno social do investimento na quarta etapa). A variável “Empregabilidade”, que na 3ª etapa é a variável com maior retorno social surge na 4ª etapa, após retirado o “deadweight” e a atribuição, com 32% do total percentual do retorno social do investimento. Na variável “Empreendedorismo” a percentagem variou de 21% para 18% do total percentual do retorno social do investimento na 4ª etapa. Já a “Prestação Escolar” desceu 1%, com 13% do total percentual do retorno social na 4ª etapa do mapa de impacto.

Após a utilização da metodologia SROI proposta pela SROI Network (Nicholls e Lawlor, 2009), pode-se concluir que as bolsas atribuídas aos alunos do curso de gestão de empresas geraram um total de **90.787€** no que respeita ao “Empreendedorismo”, **185.820€** na “Estabilidade Financeira”, **162.579€** na “Empregabilidade” e **64.744€** na “Prestação Escolar”, gerando assim um total de **503.930,00€** de retorno social. Na 5ª etapa do mapa de impacto, após o cálculo do retorno social do investimento, conclui-se que por cada 1€ investido, obtém-se, com esta iniciativa, um retorno de **148,26 euros** (148,26 por cada 1€ investido).

CAPÍTULO 2 – TEMA, OBJETIVOS E PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Tema de investigação

A crise económica que se instalou em Portugal veio trazer uma mudança drástica à vida de muitas famílias, nomeadamente no que respeita ao seu empobrecimento e consequente aumento do nível de desemprego. Se os números da criminalidade em Portugal já eram elevados, com a pobreza extrema houve, consequentemente, um aumento dos crimes e dos assaltos, tal como do contrabando. Havendo um aumento drástico da criminalidade, o número de presos no nosso país também aumenta.

De acordo com os dados oficiais (PORDATA, 2015), no final de 2014 as prisões portuguesas alojavam mais de 14 mil reclusos, com crimes como o tráfico de droga, roubo, furto. Em Portugal o crime com maior número de detenções é o tráfico de droga. Adicionalmente, outro sério problema no nosso país prende-se com a sobrelotação das prisões. Números de 2011 apontam para que, em Portugal por cada 100 lugares disponíveis, há 112,7 detidos (Diário Digital, 2014).

O surgimento de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) que visam melhorar e ajudar população mais necessitada tem sido essencial. Exemplo disso é a Reklusa, também denominada Associação Projeto Reklusa, fundada no ano de 2010, por duas voluntárias do estabelecimento prisional de Tires: Inês Mello Seabra e Mafalda Lima Raposo. De acordo com as fundadoras, a Associação Projeto Reklusa apareceu com o principal objetivo de apoiar a população reclusa, tanto a ex como a atual, no que respeita à sua reinserção na sociedade, assim como a nível profissional. Ser reconhecida como IPSS aconteceu no ano de 2012, ajudando a instituição a manter o seu objetivo inicial: ser uma instituição de referência no que respeita à ação social com a população reclusa.

Apesar do reconhecimento que a Associação Projeto Reklusa tem conseguido ao longo dos anos, principalmente com o título de IPSS conseguido no ano 2012, a visão da marca continua a ser, de acordo com as fundadoras, “contribuir e ser reconhecida como instituição de referência na criação de uma sociedade mais justa e segura, em que, acreditando na capacidade de mudança das pessoas, seja concedida à população reclusa e ex-reclusa, a possibilidade de usufruir de uma segunda oportunidade”.

Até ao momento, as receitas da Associação Reklusa são geradas através da venda dos artigos (malas e acessórios de moda) produzidos pelas reclusas do Estabelecimento Prisional de Tires.

2.2 Problema de Investigação

O tema da presente dissertação aparece, a partir do momento em que há a constatação por parte do investigador de que existe um problema sério que merece ser investigado de forma mais aprofundada.

A criminalidade em Portugal é um problema sério. As prisões em Portugal são um problema sério.

De acordo com os dados oficiais (PORDATA, 2015), no final de 2014 as prisões portuguesas alojavam mais de 14 mil reclusos. Sabe-se que, ao longo dos anos, a população prisional tem vindo a aumentar drasticamente e que Portugal é dos países com subidas mais acentuadas. De salientar que, de acordo com dados do Concelho Europeu, entre 2011 e 2012, Portugal aumentou quase em 8% a população prisional.

Outro dado relevante é o tempo das detenções, onde o nosso país volta a apresentar valores bastante elevados face ao resto da Europa. Em Portugal, a duração média das detenções no ano 2011 ronda os 23,3 meses, posicionando o nosso país como o terceiro mais elevado no que respeita à duração das detenções.

Desta forma, e por haver associações cujo principal foco é o de combater estes números, é importante estudá-las e perceber efetivamente qual é o seu trabalho no sentido de melhorar a nossa sociedade (Diário Digital, 2014).

2.3 Objetivos

No âmbito do Marketing Social, a presente dissertação tem como principal objetivo perceber até que ponto as IPSS, caso concreto da Reklusa, têm, no contexto atual, um retorno social de investimento positivo e contribuem para um real desenvolvimento da sociedade. Através deste objetivo previamente delineado, com recurso a um estudo de caso, a presente investigação visará:

- Demonstrar a importância das IPSS;
- Analisar e caracterizar o Marketing Social;

- Enquanto referência para as IPSS, estudar a Associação Projeto Reklusa:
 - Identificar o que levou à sua criação;
 - Identificar o seu modelo de atuação;
 - Identificar os principais mercados em que desenvolve a sua atividade;
 - Compreender de que forma se estabelece nos diferentes mercados;
 - Reconhecer e caracterizar de que forma constrói o marketing;

2.4 Perguntas de Investigação

O presente estudo de caso foca-se nas reclusas do Estabelecimento Prisional de Tires, sendo que o objetivo do trabalho é o de perceber até que ponto o projeto Reklusa contribui positivamente para a sociedade e para as reclusas, dotando-as de um ofício que as ajudará na retoma da vida social e profissional após o cumprimento da pena, afastando-as do crime e da reincidência

No seguimento do título da dissertação, a principal pergunta que se põe no presente estudo consiste em:

P. “ O SROI permite medir o Retorno Social de Investimento?”

Apesar de haver uma pergunta que assume o papel de principal, no decorrer da investigação surgem outro tipo de questões cuja necessidade de resposta é essencial. São elas:

P1. “O projeto Reklusa ajuda a diminuir os níveis de reincidência?”

P2. “O trabalho desenvolvido pela Reklusa é fulcral para se conseguir uma poupança para o Estado?”

P3. “O ofício transmitido pela Reklusa é determinante aquando da sua reintegração na sociedade?”

P4. “A ajuda da Reklusa é essencial para a reintegração das reclusas na sociedade?”

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Abordagem de Investigação

Relativamente ao tipo de investigação realizada, de acordo com Joana Dâmaso Ferreira (2013), existem dois tipos de métodos diferentes entre si: quantitativos e qualitativos. Se por um lado a investigação qualitativa compreende um tipo de investigação com recolha de dados no terreno, participação ativa do investigador e interação com os investigados, por outro, por outro, a investigação quantitativa está relacionada com fenómenos e na sua explicação. Para Joana Dâmaso Ferreira (2013), a vantagem do método qualitativo em detrimento do quantitativo é que, no primeiro, o investigador ganha um conhecimento profundo do problema, sendo que terá sempre de comparar toda a informação recolhida e desenvolver as conclusões.

A presente dissertação teve investigação exclusivamente quantitativa, uma vez que toda a informação foi recolhida no terreno, com base em conversas e relatórios fornecidos.

3.2 Estratégia de Investigação

3.2.1 Estudo de Caso

No momento da escolha do tema para uma dissertação, é necessário definir, em primeiro lugar, a estratégia de investigação a seguir. Yin (1994), defende que são cinco as estratégias de investigação, divididas em três condições relacionadas entre si:

- Tipo das perguntas de investigação;
- Extensão do controlo que o investigador detém sobre eventos comportamentais;
- Grau de foco na contemporaneidade por oposição a eventos históricos.

Estratégia	Forma de pergunta de investigação	Exigência de controlo sobre eventos comportamentais	Enfoque em eventos contemporâneos
Experimental	Como, Porquê	Sim	Sim
Levantamento de Dados	Quem, O quê, Onde,	Não	Sim

	Quanto, Quantos		
Análise de arquivos	Quem, O quê, Onde, Quanto, Quantos	Não	Sim/Não
Investigação história	Como, Porquê	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Porquê	Não	Sim

Quadro 1.3 Diferentes Estratégias de Investigação Dâmaso Ferreira, J. (2013) adaptado de (Yin, 2003)

Tendo em consideração que a presente dissertação consiste num Estudo de Caso, é importante referir que, de acordo com Yin (1994), a forma como são formuladas as perguntas de investigação é essencial num estudo de caso. Para Ghanatabadi (2005), perguntas como “Como” e “Porquê” remetem para estudos de caso, investigação histórica e experimental. Adicionalmente, a decisão de optar por um Estudo de Caso como estratégia é especialmente apropriada quando se trata de temas novos, sobre os quais existe pouco conhecimento (Eisenhardt, 1989).

Para Yin (2012) o estudo de caso consiste numa “pesquisa acerca de um fenómeno contemporâneo – no seu contexto do mundo real – especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Para o mesmo autor, um estudo de caso é o método de investigação mais eficaz quando o objetivo é analisar uma situação real e atual, uma vez que descreve e explica detalhadamente todas as características do caso. Para Gomez, Flores & Jimenez (1996:99), o objetivo de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

O Estudo de Caso tem ganho grande popularidade e utilização nos últimos anos e, para Gama (2009), para ser um bom estudo, deve conter:

- Visão geral do projeto de investigação, com informação geral do mesmo e o seu propósito;
- Práticas a adotar na recolha de informação;
- Perguntas que respeitem os objetivos do investigador (“O quê” e “Porquê” devem estar claros);
- Guia para o relatório final do estudo de caso que respeite a estrutura e o formato da apresentação.

O mesmo autor defende que, ao adotar o estudo de caso como estratégia, é essencial seguir seis etapas. São elas:

1. Desenho da investigação;
2. Objetivo do estudo e marco teórico;
3. Definição do caso e da unidade de análise;
4. Recolha da informação;
5. Análise da informação;
6. Conclusões e validação científica.

3.2.2 SROI

No entanto, apesar de recorrer ao Estudo de Caso como metodologia, a presente dissertação assenta no estudo do SROI, um método relativamente recente e pouco explorado. O SROI consiste em medir o impacto social de um investimento, nomeadamente em programas de cariz social.

Esta análise é composta por um conjunto de etapas essenciais para chegar a um resultado final. Através destas cinco etapas é possível fazer uma análise exaustiva da empresa, instituição ou projeto em causa de maneira a perceber os reais benefícios da sua existência, assim como o que aconteceria caso não existisse. Estas cinco etapas são essenciais para uma correta e exaustiva análise SROI. São elas:

1ª Etapa: Mudanças previstas nos stakeholders

2ª Etapa: Perceber os inputs, outputs e o retorno/impacto

3ª Etapa: Perceber exatamente o que muda

4ª Etapa: Perceber o que teria acontecido se não houvesse o projeto/instituição

5ª Etapa: Calcular o SROI

3.3 Método de recolha e análise de dados

O Estudo de Caso permite ao investigador uma recolha de informação a partir de seis fontes diferentes. São elas: documentação, registos em arquivo, entrevistas,

observação direta, observação de participante e artefactos físicos, cujas forças e fraquezas são apresentadas no quadro abaixo.

Fonte	Forças	Fraquezas
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser revista repetidamente; - Não foi criada como resultado de estudo de caso; - Contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; - Espaço temporal longo, muitos eventos, muitos ajustes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperação – pode ser lenta; - Seletividade enviesada se a colheita de dados for incompleta; - Relatório enviesado – reflete enviesamento (desconhecido) do autor; - Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Registos em arquivo	<ul style="list-style-type: none"> - Forças idênticas às da documentação; - Precisa e quantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraquezas idênticas às da documentação; - Acessibilidade devido a razões de privacidade.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionada - foca diretamente o tema do caso de estudo; - Esclarecedora – fornece inferências causais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enviesamento dadas questões fracamente construídas; - Respostas enviesadas; - Imprecisões originadas por más interpretações; - O entrevistado responde o que o entrevistador quer ouvir.
Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> - Realidade - cobre eventos em tempo real; - Contextual - cobre o contexto do evento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo consumido; - Seletividade – a menos que seja uma cobertura ampla; - Os observados podem agir de forma não natural e diferente por estarem a ser observados; - Custo- Horas despendidas na observação.
Observação de participante	<ul style="list-style-type: none"> - Forças idênticas às da observação direta; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraquezas idênticas às da observação direta;

	- Esclarecedora no comportamento interpessoal e motivos;	- Enviesamento porque o investigador pode manipular os eventos.
Artefactos físicos	- Esclarecedora em recursos culturais; - Esclarecedora em operações técnicas.	- Seletividade; - Disponibilidade.

Quadro 2.3 Forças e Fraquezas das Diferentes Fontes para Recolha de Dados Dâmaso Ferreira, J. (2013)
adaptado de (Yin, 1994)

No presente Estudo de Caso, tendo em conta a natureza do trabalho e as limitações do mesmo, foram consideradas três fontes de recolha de dados:

- Documentação, nomeadamente artigos publicados na comunicação social e relatórios internos da empresa;
- Entrevistas: foram realizadas duas, uma à responsável da Reklusa e a segunda a uma ex-reclusa;
- Artefactos físicos. Neste caso concreto todos os artigos produzidos pela marca.

Importa referir que, de acordo com Miles e Huberman (1994), o processo de análise dos dados recolhidos contém três atividades: redução de dados, disposição de dados e respetivas conclusões. No caso do presente Estudo de Caso os dados recolhidos foram selecionados, simplificados e transformados de maneira a conseguir trabalhá-los e construir perguntas de investigação pertinentes. Numa segunda fase foi necessário alinhar os dados de forma organizada às perguntas de investigação para, numa terceira e última fase, tirar as respetivas conclusões.

3.3.1 Entrevistas

Uma das três fontes utilizadas no presente Estudo de Caso para recolha de dados é a entrevista. Tendo em conta a natureza da presente investigação, o importante papel desempenhado por uma entrevista e o quanto esta enriquece uma dissertação, foi necessário e essencial recorrer a esta fonte.

As entrevistas são recorrentemente escolhidas pelos investigadores em detrimento dos outros métodos, nomeadamente o inquérito por questionário, uma vez que são marcadas pelo contacto direto entre o entrevistador e os entrevistados, o que permite

uma recolha muito maior e mais detalhada de informações (Campenhoudt e Quivy, 2005).

Entrevistas Qualitativas	
One to One	One to Many
Entrevistas cara-a-cara (pessoais)	Entrevistas <i>focus group</i>
Entrevistas telefónicas	

Quadro 3.3 Entrevistas Qualitativas (Saunders, Lewis e Thornhill, 2000)

Quanto ao tipo de entrevistas, estas diferem consoante a interação entre o entrevistador e o entrevistado. Nesta interação entre as partes, dos diferentes tipos de entrevista apresentados, as cara-a-cara são aquelas que possibilitam um contacto mais pessoal entre o entrevistador e o entrevistado, assim como uma maior abertura para explicação das perguntas em caso de dúvida na sua interpretação. Malhotra (2004) defende que, este tipo de entrevista permite descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos do entrevistado em relação ao tema em causa. Por outro lado, também as entrevistas telefónicas permitem um contacto pessoal. Além disso proporcionam um custo mais reduzido, acesso de longa distância e rapidez.

No entanto, neste tipo de entrevista o investigador perde a capacidade de interpretação das reações do entrevistado assim como há uma maior dificuldade em desenvolver questões mais complexas.

De acordo com Joana Dâmaso Ferreira (2013), o tipo de entrevistas pode variar consoante a sua estrutura e o seu nível de formalidade, dividindo-se em três tipos

- Entrevistas estruturadas, cujas questões são previamente determinadas;
- Entrevistas semiestruturadas: os entrevistadores têm uma lista de temas previamente delineados e outra com temas e questões a exploradas;
- Entrevistas não-estruturadas: marcadamente informal e sem questões previamente delineadas.

Campenhoudt e Quivy (2005), defendem que os entrevistados desempenham um papel essencial em qualquer estudo e que são três as categorias de interlocutores considerados válidos:

- Docentes, investigadores e especializados no tema da investigação;

- Testemunhas privilegiadas – todas as pessoas que são consideradas todas as “pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades têm um bom conhecimento do problema”¹;
- Público-alvo abrangido pelo estudo em causa.

No que respeita ao presente Estudo de Caso, as duas entrevistas realizadas foram entrevistas semiestruturadas. Inicialmente existiam questões previamente delineadas, assim como questões e temas a serem explorados. No que concerne ao seu formato, a entrevista com a Inês Mello Seabra, uma das fundadoras da Reklusa, consistiu numa entrevista cara-a-cara, onde se desenrolou uma conversa fluída, conseguindo-se assim apurar informações e detalhes sobre o tema, mas também algumas curiosidades. Por outro lado, a entrevista com a Liliana Rodrigues, ex-reclusa que após terminar de cumprir a pena começou a trabalhar com a associação cá fora, consistiu numa entrevista telefónica. Importa ainda referir que das duas entrevistadas, a primeira é considerada testemunha privilegiada e a segunda faz parte do público-alvo abrangido pelo estudo em causa. Realizaram-se entrevistas one to one a:

- Inês Mello Seabra, fundadora da Associação Projeto Reklusa;
- Liliana Rodrigues, ex-reclusa do Estabelecimento Prisional de Tires que pertenceu ao Projeto Reklusa na prisão e que atualmente trabalha com a associação na sua loja das Amoreiras

Com a fundadora da Associação Projeto Reklusa, Inês Mello Seabra, foram realizadas duas entrevistas. A primeira consistiu numa entrevista não-estruturada, bastante informal, apenas para a recolha de dados acerca do projeto. No entanto, mais à frente, com o desenrolar da dissertação, foi essencial o agendamento de uma entrevista mais formal, também cara-a-cara, mas desta vez semiestruturada, com algumas questões previamente definidas mas também com alguns tópicos de temas que poderiam vir a ser explorados no desenrolar da entrevista.

Para enriquecer a dissertação recorreu-se a uma entrevista com a primeira ex-reclusa a pertencer ao projeto fora da prisão. A entrevista com a Liliana Rodrigues

consistiu numa entrevista informal e semiestruturada, onde apenas algumas questões estavam completamente formuladas. A entrevista com a Liliana Rodrigues foi essencial para enriquecer a dissertação uma vez que se conseguiu apurar o ponto de vista de quem pertenceu ao projeto.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO – REKLUSA

A Associação Projeto Reklusa nasceu a 9 de junho de 2012, através de duas voluntárias de outras Associações: Inês Mello Seabra e a Mafalda Lima Raposo. Foi neste trabalho como voluntária que uma das fundadoras, Inês Seabra, que já visitava o Estabelecimento Prisional de Tires, com a "Associação Dar a Mão", começou a aperceber-se do tempo livre das reclusas e da sua vontade de o ocupar de forma útil, apercebendo-se nomeadamente do jeito e vontade de aprender a costurar, que algumas das reclusas padeciam.

O surgimento desta associação, no ano 2010, foi fulcral no dia-a-dia destas mulheres, integrando assim uma associação de solidariedade social, pioneira e única em Portugal, cujo principal objetivo é o de ser reconhecida e ser uma referência no campo da ação social com a população reclusa.

Para as duas fundadoras a missão da Reklusa é imediata e passa por “reconstruir as vidas da população reclusa e ex-reclusa, através do apoio à sua reinserção e integração social e profissional”, assim como é importante o facto de poder ser “reconhecida como instituição de referência na criação de uma sociedade mais justa e segura, em que, acreditando na capacidade de mudança das pessoas, seja concedida à população reclusa e ex-reclusa, a possibilidade de usufruir de uma segunda oportunidade”.

Desde o nascimento, que a Reklusa assenta o seu trabalho em quatro principais valores, essenciais para que o trabalho da associação continue a fazer sentido. São eles:

- Solidariedade

É preciso ser solidário com todos aqueles que procuram a Reklusa e saber acolhê-los, assim como manter um nível de respeito pela causa e pela população reclusa.

- Confiança

Tal como em qualquer relação, a confiança é a base, pelo que é preciso mantê-la, entre a associação e a população.

- Respeito

É essencial um comportamento ético, assente no respeito.

- Responsabilidade ambiental

Por último, mas não menos importante, é preciso ter em conta o meio ambiente e saber protegê-lo, através da redução do desperdício e aposta na reciclagem.

Para a Associação Projeto Reklusa, e apesar do reconhecimento que tem conseguido ao longo dos anos, principalmente com o título de IPSS conseguido no ano 2012, a visão da marca continua a ser conseguir “contribuir e ser reconhecida como instituição de referência na criação de uma sociedade mais justa e segura, em que, acreditando na capacidade de mudança das pessoas, seja concedida à população reclusa e ex-reclusa, a possibilidade de usufruir de uma segunda oportunidade”.

Para continuar a fazer sentido, a Associação tem de conseguir, em cada nova reclusa, incutir-lhe o grande objetivo definido inicialmente para o projeto: conseguir dotar a população reclusa de ferramentas, conhecimentos e competências que poderão ser postos em práticas aquando da sua saída da prisão, gerando assim novas oportunidades de emprego. Estas ferramentas adquiridas no Estabelecimento Prisional tornam as ex-reclusas mais confiantes e autónomas, uma vez que para a Associação é importante “desenvolver atividades que visam dotar a população reclusa e ex-reclusa de uma formação de base e competências, de forma a tornar possível a sua valorização pessoal e profissional”.

Atualmente, as receitas da Associação Projeto Reklusa são geradas através da venda dos artigos (malas e acessórios de moda) produzidos pelas reclusas do Estabelecimento Prisional de Tires.

4.1 Produtos

Modelo	Preço
Almofada de praia	12€
Baby Bag	45€
Bolsa Brasil	15€
Bolsa de verão grande	15€
Bolsa de verão pequena	8€
Bolsa Stª Cruz Pequena	11€
Bolsa Stª Cruz Pequena	15€

Capa de Livro	9€
Car Bag	12€
Clucht Brasil	14€
Colar Concha Madre Pérola	15€
Colar Sardinha	12€
Colares Rhapsody	16€
Lancheira unisexo	29€
Lancheira Violeta	29€
Mala África	49€
Mala Índia	45€
Mala Jungle	54€
Mala Lili	24€
Mala Limão	35€
Mala Lisboa	27€
Mala Luz	23€
Mala Tiracolo	19€
Poncho Kimono	32€
Porta Moedas	7€
Porta óculos	7€
Porta-chaves Lanidor	8€
Porta-chaves Rhapsody	12€
Saco Bombaim Grande	38€
Saco Bombaim Pequeno	34€
Saco Desporto	45€
Saco Praia	40€
Saco sapatos	6€
Saco Weekend	52€
Shooping Bag	4€

Quadro 3.3.1 Preços produtos Reklusa (Reklusa, 2015)

4.2 Benefícios para a população reclusa

O surgimento deste tipo de Associações como a Reklusa vem quase sempre carregado de benefícios para a sociedade. Neste caso concreto, a Reklusa, para além dos benefícios para a sociedade, traz também benefícios para a população reclusa. De destacar:

- Melhoria da saúde mental e relacionamento social
- Redução dos níveis de *stress* e agressividade
- Ocupação do tempo de forma produtiva
- Sentimento de dever cumprido, aumento da autoestima
- Melhoria da situação financeira
- Olhar positivo para o futuro

4.3 Objetivos estratégicos

Existem um conjunto de objetivos essenciais para um bom funcionamento de qualquer marca. Aquando da sua criação, neste caso concreto, a Reklusa desenvolveu um conjunto de objetivos específicos que considerou serem os mais importantes para a marca. São eles:

- Assegurar a sustentabilidade da Reklusa
- Fortalecer e profissionalizar a instituição
- Valorizar/capacitar a população reclusa e aumentar o número de beneficiários
- Melhorar os níveis de satisfação dos clientes
- Implementação de uma cultura de “entreaajuda” como pilar de um desenvolvimento sustentável

4.4 Objetivos de Marketing

Para além dos objetivos estratégicos, também é essencial delinear quais os objetivos de Marketing da marca. Perceber o seu posicionamento atual no mercado, quem são os seus clientes atuais e quais os objetivos em termos de público-alvo para o futuro, o que tencionam fazer em termos de comunicação para dar a conhecer a marca ao mercado, entre outros.

4.5 Posicionamento

Qualquer que seja a marca é essencial perceber como esta se posiciona no mercado e marcar pela diferença. No caso da Reklusa, esta é uma marca portuguesa, associada a uma causa, cuja inspiração assenta na moda, design, inovação. Para a marca é essencial a utilização de matérias-primas nacionais, assim como a proteção do ambiente. Adicionalmente, e porque os consumidores são a fonte de receita de qualquer empresa, é fulcral fidelizá-los, ou seja, criar uma relação duradoura com os nossos clientes.

4.6 Clientes – alvos e parceiros

- Clientes

Para a Reklusa o foco das suas atividades centra-se num público-alvo compreendido numa faixa etária mais elevada, predominantemente feminina. No que respeita a este público, caracterizam-se por preferir acessórios, neste caso concreto malas, bonitas, de boa qualidade e com um estilo mais clássico. Por outro lado, existem também os jovens “trendsetters”, cujas preferências recaem por um design mais criativo, versátil e com elevados níveis de responsabilidade social.

- Parceiros

Sendo a Reklusa uma IPSS é essencial o desenvolvimento de parcerias que permitam a continuidade da empresa. Entre elas:

- Matéria-prima e equipamentos
- Para a criação e desenvolvimento de novos produtos
- Distribuição

- Parcerias com o Terceiro Setor

4.7 Comunicação

A comunicação desempenha um papel essencial para dar a conhecer qualquer empresa. Como tal, foram estabelecidos objetivos para a marca que vão desde a sua valorização ao aumento da sua notoriedade. Em termos de comunicação da Reklusa:

- Dinamização da página de Facebook e Website
- Divulgação de *Press Releases*
- Realização de eventos

- Passatempos com *bloggers*
- Presença nas principais estações de televisão
- Presença na imprensa (jornais diários, semanários, revistas)

4.8 Objetivos Operacionais

No que respeita aos objetivos operacionais, é importante destacar:

- Assegurar a sustentabilidade financeira
- Reforçar a imagem institucional e a visibilidade
- Recrutar novos colaboradores (parceria com IEFPP)
- Desenvolver ações de formação com os colaboradores
- Aumentar o corpo de voluntários
- Alargar o número de beneficiários e as áreas geográficas de produção
- Melhorar os níveis de satisfação/motivação e a capacitação dos reclusos
- Aperfeiçoar o processo de confeção dos produtos
- Monitorizar a satisfação dos clientes
- Estabelecer uma rede de parcerias com o setor privado e o terceiro setor

4.9 Cinco anos de Reklusa

Foi em 2010 que duas voluntárias do Estabelecimento Prisional de Tires criaram a Reklusa. Para este arranque houve a necessidade de, numa primeira fase, conseguir uma sede para a empresa e, posteriormente, angariar parceiros capazes de ajudar nesta fase inicial. Apesar de ter sido um ano trabalhoso, houve sempre uma vontade conjunta de criação de uma “marca de valores”, uma necessidade de ir mais longe. Foi também neste ano que surgiram as primeiras ideias, as primeiras malas, as primeiras vendas.

O ano 2013 foi um grande marco, uma vez que, através da ajuda de empresas e particulares, a Associação conseguiu inaugurar a loja e sede Reklusa. Este espaço, localizado na Rua das Amoreiras, em Lisboa, foi cedido pela Câmara Municipal de Lisboa, e veio demonstrar-se vital para a Associação, nomeadamente no que respeita ao aumento das receitas.

Conclusões do ano 2013:

- ✓ Resultados satisfatórios

- ✓ Crescimento das vendas
- ✓ Angariação de donativos acima das expectativas
- ✓ Melhoria da Margem Bruta (46% em 2012 vs 62% em 2013)

Em 2014, a atividade da Reklusa voltou a ver mudanças significativas na sua atividade. Entre elas:

- Sustentabilidade

Expansão do negócio de forma sustentável, com a entrada em novos mercados (empresas) e o reforço de uma política de gestão financeira rigorosa.

- Alargamento da área geográfica de produção

Início da atividade no Estabelecimento Prisional de St^a. Cruz do Bispo. A entrada neste Estabelecimento Prisional implicou a colaboração de 15 reclusos fixos e 10 temporários ao longo do ano.

Conclusões ano 2014:

- ✓ Aumento em 7% das vendas
- ✓ Diminuição do montante de donativos (canalizados para a abertura da oficina)
- ✓ Manutenção da Margem Bruta
- ✓ Contenção de gastos
- ✓ Prémio EDP Solidária 2014 no valor de 22.500€

4.10 Voluntariado versus Negócio

Inicialmente, e até quase ao final de 2013, toda a equipa pertencente à Reklusa era voluntária. A primeira colaboradora remunerada apareceu em Setembro desse ano. Nessa altura, iniciou-se o processo de reinserção profissional e social, da primeira ex-reklusa, Liliana Rodrigues, que foi contratada pela Associação no âmbito do contrato de "Emprego Inserção", celebrado com o IEFP. Hoje, esta ex-reklusa desempenha todo o tipo de funções, desde a loja, passando pela produção e até mesmo no serviço externo. Conseguir recrutar uma ex-reklusa, efetivando assim a primeira reintegração profissional, foi também um marco bastante importante para a Associação.

4.11 Reklusa daqui para a frente

Para a Associação é importante continuar a garantir a sustentabilidade, assim como a eficiência e qualidade. Os objetivos para o futuro passam por:

- Tornar a Reklusa mais eficiente, com os recursos disponíveis, condicionando os gastos à obtenção de receitas
- Constituir medidas de controlo de qualidade, estimulando o relacionamento entre os consumidores e o projeto e melhorar os níveis de motivação da população reclusa

Para 2015 os desafios são ainda maiores. A Associação conta mais uma vez com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa para inaugurar a 1ª. Oficina Reklusa, no espaço contíguo à loja da Rua das Amoreiras. Neste espaço prevê-se que, ao longo de dois anos, venham a trabalhar 10 ex-reclusas, devidamente orientadas por uma formadora. Este investimento considerável irá permitir à Associação a criação de novos postos de trabalho preenchidos exclusivamente por ex-reclusas, aumentando assim a capacidade produtiva da marca.

Para aumentar a eficiência e a qualidade, a Associação comprometeu-se a adotar planos de ação nas áreas abaixo:

- Criação e desenvolvimento de novos produtos
- Vendas
- Recolha de fundos
- Comunicação
- Recursos humanos

4.11.1 Como atingir a sustentabilidade

- PRINCÍPIOS
 - 1) Gerar receitas crescentes
 - 2) Adotar uma política de contenção de gastos
 - 3) Fortalecer o relacionamento com os *stakeholders*
 - 4) Cumprir os princípios de responsabilidade ambiental
 - 5) Desenvolver a atividade de forma transparente e comunicar regularmente os resultados

- RECEITAS

- 1) Vendas

- Focar no desenvolvimento de novos produtos e inovação
- Explorar o mercado de empresas
- Abrir seletivamente novos retalhistas
- Aumentar o número de pontos de venda diretos

- 2) Donativos

- Estabelecer novas parcerias com o mercado de empresas (donativos em dinheiro e em espécie, ações de marketing com causas, eventos, etc)
- Consignação de IRS
- Angariação de sócios
- Candidaturas a prémios

- 3) Subsídios Estatais

- CUSTOS

- 1) Elaborar o Orçamento Anual com rigor

- 2) Controlar regularmente os desvios em relação ao orçamento e ao ano anterior

- 3) Definir a Margem Bruta de comercialização, a estrutura de preços e as políticas comerciais

- 4) Conter os Custos Variáveis e Fixos, em níveis adequados ao volume de negócios

- 5) Avaliação criteriosa dos Gastos com o Pessoal – relação custo/benefício

- 6) Investimentos – subsidiados por mecenas (nova loja em 2013 e nova oficina em 2014)

4.12 Análise SWOT da Reklusa

4.12.1 PONTOS FORTES

- Marca diferenciadora
- Design inovador e exclusivo
- Responsabilidade ambiental – utilização de materiais maioritariamente portugueses
- Rede de parcerias estratégicas

- Flexibilidade e adaptabilidade

4.12.2 PONTOS FRACOS

- Recursos humanos escassos
- Distribuição limitada
- Aperfeiçoamento da metodologia para desenvolvimento de novos produtos
- Portefólio pouco sofisticado
- Equipas de reclusos por vezes pouco duradouros

4.12.3 OPORTUNIDADES

- Valorização da Responsabilidade Social
- Novas fontes de receitas – recolhas de fundos
- Estatuto IPSS – benefícios fiscais
- Aposta na comunicação (TV e imprensa)
- Dinamização da página do Facebook e Website
- Participação em eventos
- Candidaturas a prémios de Empreendedorismo
- Recrutamento de estagiários para diversas áreas

4.12.4 AMEAÇAS

- Conjuntura recessiva
- Diminuição do poder de compra
- Estigma social sobre as pessoas que cumprem/cumpriram penas de prisão
- Concorrência – marcas comerciais fortes e competitivas

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS – SROI APLICADO AO ESTUDO DE CASO

1ª Etapa

A 1ª etapa de uma análise SROI consiste na identificação dos stakeholders, ou seja todas as pessoas que a organização tem efeito e que têm efeito na organização. Relativamente às mudanças previstas nos stakeholders, no caso concreto da Reklusa, consiste na ocupação do tempo livre das reclusas através do aprender de um ofício. Este ofício permite-lhes, enquanto reclusas, angariar dinheiro através da produção dos artigos da marca, dinheiro esse que será acumulado e guardado para utilizarem quando saírem da prisão.

2ª Etapa

Na 2ª etapa, depois de identificados os destinatários da mudança e a mudança em si, é necessário perceber a relação entre inputs, outputs e resultados. Como tal, foi fundamental perceber o que as reclusas que estão no projeto investem, que neste caso é o seu tempo. Por outro lado, há também um investimento de dinheiro, ou seja, estão a aproveitar o tempo livre que têm na prisão, a aproveitar o valor diário que a sociedade gasta com cada reclusa (50€) para aprender um ofício e fazer uma poupança para utilizar um dia que saiam da prisão. Neste caso a variável tempo corresponde a 23 meses, 699 dias, o tempo médio das penas em Portugal. Quanto à variável do dinheiro, foi considerado o valor de um preso por dia, que corresponde a 50€. Este valor é uma aproximação de vários valores encontrados ao longo da minha pesquisa. Nesta 2ª etapa é chegamos a um total de **34.950,00€**, que corresponde ao total de inputs. Relativamente aos outputs, consiste no número de beneficiários que neste caso concreto corresponde às 15 reclusas que fazem parte do projeto. Quanto ao retorno/impacto deste projeto consiste na ajuda, por parte da Reklusa, na Reinserção Social através do aprender de um ofício enquanto estão a cumprir pena pelo crime cometido. Outro impacto deste projeto consiste na subsistência financeira, ou seja, o utilizar do tempo livre enquanto estão a cumprir pena para acumular dinheiro que ajudará na subsistência dos primeiros meses após a saída da prisão.

3ª Etapa

Na terceira etapa, depois de uma investigação aprofundada acerca da Reklusa e das entrevistas realizadas, foi necessário criar indicadores e atribuir-lhes valores. Nesta etapa é necessário perceber o Resultado/Impacto, ou seja, o que mudou com a Reklusa e atribuir-lhes valor de forma a perceber a mais-valia em que consiste.

O primeiro indicador encontrado foi “Nº de reclusos a aprender um ofício e a garantir a subsistência do recluso quando a pena terminar”, que consiste na ocupação do tempo livre de uma reclusa dotando-a de um ofício e financeiramente. Neste indicador foi utilizado o valor que, em média, cada reclusa consegue amealhar mensalmente no projeto com a produção das carteiras. De acordo com a Reklusa, o número de carteiras que cada reclusa faz por dia depende da sua experiência e complexidade do artigo. No entanto, de acordo com a associação, cada reclusa faz em média três carteiras por dia, o que dá um total de 66 carteiras em 22 dias úteis. É importante ter em consideração que a reclusa apenas ganha 20% do valor da carteira, sendo o valor médio das carteiras de 23€, que dá um valor mensal médio de 233,17€. Ao valor que cada reclusa consegue acumular mensalmente no projeto foi necessário multiplicar por 23 meses, número médio de meses da pena em Portugal, que deu um total de **5.362,91€**. Toda a informação relativa às carteiras foi fornecida pela Reklusa, enquanto a pena média foi através do Diário Digital.

O segundo indicador, “Nº de reclusos reincidentes”, consiste na recuperação, por parte da Reklusa, de reclusos para que estes não reincidam quando terminarem de cumprir a pena. Até ao momento, e de acordo com informação da associação, dos quarenta reclusos que abandonaram o projeto por terem cumprido a pena, nenhum reincidiu. Para este indicador, e uma vez que não se chegou a um número concreto relativo à reincidência dos reclusos em Portugal, optou-se por utilizar um dado fornecido pela Vale de Acór. A Vale de Acór consiste numa Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, que trabalha na recuperação de dependentes, desde toxicodependentes e alcoólicos, a pessoas com problemas psiquiátricos e reclusos e ex-reclusos. De acordo com a Instituição, 70% dos dependentes reincidem, pelo que se considerou este valor. Neste caso multiplicou-se 15 que corresponde ao número máximo

de reclusas que integram o projeto na prisão por 70% para saber quantos das 15 reclusas reincidem, chegando a um total de 10,5 reclusas. A este número de reclusas multiplicou-se por 699 dias, pena média em Portugal. Este último cálculo ajudou a perceber o valor gasto pelo Estado caso 70% dos reclusos da Reklusa reincidissem, tendo de voltar a cumprir uma pena de 23 meses, dando um total de **24.465€**.

No terceiro indicador, “Reclusos com trabalho na Reklusa após a saída da prisão”, a proxie da mudança consiste nos reclusos que, após a saída da prisão por terem cumprido a pena, integram imediatamente a Reklusa através do contrato CEI do IEFP. O Contrato emprego-inserção+ consiste numa modalidade em que um conjunto de pessoas desfavorecidas, nomeadamente ex-reclusos, desenvolve trabalho socialmente necessário. De acordo com o IEFP, o objetivo deste contrato é o de promover a empregabilidade junto de pessoas desempregadas por forma a melhorar as suas competências profissionais, mantendo-as em contacto com o mercado de trabalho, evitando o seu isolamento, desmotivação e consequente marginalização. Desta forma, neste terceiro indicador, foi utilizado o valor mensal que um ex-recluso recebe através do contrato CEI, 419,22€ (menos do que o salário mínimo em Portugal), ao qual foi somado o subsídio de almoço mensal (93,94€) e multiplicado por 12 meses. É utilizado este número de meses uma vez que, o IEFP, através do CEI, faz contratos de 12 meses. No final, apercebemo-nos que, através do contrato CEI do IEFP uma reclusa ganha durante 12 meses um total de **6.157,92€**.

O quarto indicador, “Nº de reclusos que têm capacidade de ter um trabalho quando saírem da prisão (na área da costura). Ganham o ordenado mínimo, subsídio de almoço e contribuem para a Receita Fiscal”, corresponde ao número de reclusos que, após a saída da prisão, não conseguem ingressar na Reklusa por já não haver capacidade na oficina para mais pessoas, mas têm capacidade de arranjar trabalho num outro local, dentro da área da costura e estão a contribuir para a Receita Fiscal. Neste indicador, relativamente ao valor da mudança, foi utilizado, em primeiro lugar, o ordenado mínimo, que em 2015 passou para 505€. Numa primeira fase, foi necessário considerar os 12 meses do ano em que ao ordenado mínimo foi necessário retirar o valor da Segurança Social (55,55€) e acrescentar o subsídio de almoço (93,94€ mensais). Relativamente aos 2 meses que

perfazem os 14 meses (subsídio de férias e natal) considerou-se o ordenado mínimo (sem o valor da Segurança Social). Este indicador perfaz um total de **7.419,58€**. Este valor diz respeito à pessoa.

Por último, o quinto indicador corresponde à “Receita Fiscal”, ou seja, o desconto que cada ex-recluso faz durante um ano de trabalho. Neste indicador é utilizado o valor da Segurança Social (55,55€) que é multiplicado por 14 meses (12 meses de trabalho mais 2 meses de subsídios de férias e natal), o que perfaz um total de **777,70€**. Este valor diz respeito ao Estado.

Através desta terceira fase da análise SROI chegamos a um total de **44,183,11€**. Este valor corresponde à quantia que o Estado deixa de pagar com o recluso, o que se traduz numa criação de riqueza para a sociedade.

4ª Etapa

Na quarta etapa, o objetivo é perceber o que teria acontecido caso a Reklusa não existisse, exatamente o inverso do que acontece na terceira etapa. Em primeiro lugar o que aconteceria era que continuaria a haver “Reclusos sem ofício”. Neste caso, seria necessário, após saída da prisão, que os reclusos frequentassem um curso profissional, suportado pelo IEFP. Neste campo foi considerado o valor mensal de um curso normal de costura, que corresponde a 250€ (este valor corresponde a 5 dias úteis por semana) e multiplicado por 12 meses (tempo médio que uma pessoa não-reclusa está no desemprego), que corresponde a um total de **3.000€**.

Quanto aos “Reclusos sem subsistência financeira”, significaria que, se não fosse a Reklusa, os reclusos não teria conseguido uma poupança pessoal, logo iriam precisar de ajuda mensal do Estado. Deste modo, cada recluso precisa de, no mínimo 411€ mês, que corresponde ao limiar de pobreza. Este valor multiplicou-se por 12 meses que corresponde ao tempo médio que uma pessoa não-reclusa está no desemprego. Corresponde a um total de **4.932€**.

Na “Reincidência a diminuir” teve-se em consideração o valor de um preso durante os 699 dias de pena média (23 meses), multiplicando pelos 70% dos 15 reclusos da Reklusa que reincidiriam caso não estivessem na Reklusa. Chegou-se assim a um total de **24.465,00€**.

Nos “Reclusos que não têm capacidade de ter um trabalho quando saírem da prisão. Não ganham ordenado, subsídio de almoço e não contribuem para a Receita Fiscal”, foi considerado exatamente o mesmo valor da terceira etapa, assim como em “Receita Fiscal”. Nestes dois pontos o que teria acontecido é que, em vez de contribuir positivamente para a sociedade, os ex-reclusos estariam a ser um peso. Corresponde a **7.419,58€** e **777,70€**, respetivamente.

Deste modo, nesta quarta etapa, o custo que cada um dos quinze reclusos que integra a Reklusa custaria à Sociedade, corresponde ao valor que um preso não pertencente ao projeto Reklusa. Nesta quarta etapa chegou-se a um total de **40.594,28€** de custo para a sociedade.

Relativamente à atribuição, aparece nesta fase pois determina quem teve um maior contributo para que esta mudança existisse. Neste caso concreto, concluiu-se que, apesar do recluso enquanto pessoa ter um papel bastante importante (43%), a mudança não teria acontecido se a Reklusa enquanto instituição não existisse. Para determinar a percentagem que corresponde ao recluso foi necessário, em primeiro lugar, ter em consideração o dinheiro que o Estado teria de gastar com um recluso sem subsistência financeira após a saída da prisão (4.932€). Este valor foi dividido pela soma de outros dois valores: o que os reclusos ganham em integrar o projeto na prisão (5.362,91€) e o que ganham ao integrar o projeto Reklusa fora da prisão depois de cumprir a pena (6.157,92€), ou seja $4932/(5.362,91+6.157,92) = 43\%$. Através destes cálculos conclui-se que o recluso contribui para a mudança em 43%, enquanto a Reklusa contribui em 57%.

Relativamente à percentagem do impacto, concluiu-se que nenhuma iria decrescer nos anos futuros, à exceção da reincidência. Na reincidência, e tendo em conta que o projeto Reklusa tem tendência a melhorar estes números, ainda que, por enquanto, numa escala bastante reduzida, foi necessário atribuir um valor visível, daí o -1%.

5ª Etapa

A 5ª etapa corresponde à fase de uma análise SROI em que se chega ao valor final da avaliação, identificado como total present value. Para encontrar o valor correspondente ao Retorno Social por cada 1€ investido, é necessário dividir o valor encontrado na 4ª

Etapa pelo total dos inputs. Desta forma, o Retorno Social por cada 1€ corresponde a **1,16€**.

6ª Etapa

A 6ª etapa corresponde à última de uma análise SROI. Nesta última etapa é altura de partilhar todos os resultados com os stakeholders através de um relatório.

CAPITULO 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

6.1 Conclusões

O projeto Reklusa tem demonstrado evidências claras do seu sucesso junto da população reclusa, tanto no combate à reincidência, como no que respeita à poupança para a sociedade.

Relativamente ao presente estudo, ao longo da dissertação foram apresentadas um conjunto de questões cujo principal objetivo era o de tentar responder o mais concreto possível, nomeadamente aos temas como a reincidência, a poupança para a sociedade e o dinheiro angariado. Abaixo as principais conclusões:

O principal objetivo da Associação Projeto Reklusa é o de ajudar tanto ex como atuais reclusas. Ao ingressar nesta associação cada reclusa tem a oportunidade de aprender um ofício, a costura, e de o pôr em prática enquanto cumpre a pena, assim como poderá pô-lo em prática um dia que saia da prisão. O que as reclusas podem ganhar com a Reklusa, para além de aprender o ofício, é a oportunidade de, durante a sua estada na prisão, angariar dinheiro que podem utilizar cá fora quando terminarem de cumprir a pena. De acordo com informação da associação a quantidade de carteiras que cada reclusa faz por dia depende da experiência e da complexidade do produto. No entanto, ronda as 3 carteiras diárias. Tendo em conta que por cada artigo vendido, a reclusa que o fez ganha cerca de 20% do valor do artigo, isto significa que, fazendo 66 artigos por mês, perfaz um total mensal médio de **233,17€**, correspondendo, nos 23 meses de pena média a cerca de **5362,91€**.

Tendo em conta que o Limiar de Pobreza são 411€ mensais, significa que uma reclusa que esteja 23 meses integrada no projeto ganhando um valor aproximado de 233,17€ mensais e que o tempo médio de desemprego para uma pessoa não reclusa é de 12 meses, consegue aproximadamente **13 meses de sustento** após a saída da prisão. Tudo isto equivale a uma poupança para a sociedade, dinheiro que a reclusa acumulou com o seu trabalho e não está a pedir apoio ao Estado.

Relativamente à reincidência, de acordo com os dados da Reklusa, até hoje, das 40 reclusas que pertenceram ao projeto, nenhuma reincidiu. No entanto, pelo contrário, no que respeita ao nível de reincidência de reclusos não pertencentes ao projeto, de acordo

com informação da Vale de Acór, ronda os 70%. Isto significa que o trabalho que a Reklusa está a desenvolver com a população reclusa é fundamental e que se devia fazer mais por esta população. Assim, para a primeira pergunta, “O projeto Reklusa ajuda a diminuir os níveis de reincidência?”, pode-se afirmar que sim está a ajudar na diminuição da reincidência ainda que numa escala bastante reduzida. Tendo em conta que a média da pena em Portugal é de 23 meses, 699 dias, caso os reclusos reincidam voltam a ter um custo para a sociedade, que ronda os **24.465€**, custo este que está a tentar ser combatido pela referida instituição.

Relativamente à segunda questão, “O trabalho desenvolvido pela Reklusa é fulcral para se conseguir uma poupança para a Sociedade?”, tem-se que, caso a Reklusa não existisse, cada preso custaria à Sociedade, durante 23 meses, cerca de **40.594,28€**. Por outro lado, ao ingressar o projeto Reklusa, de acordo com os dados da análise SROI, os reclusos constituem uma poupança para o Estado que ronda os 44.183,11€, traduzindo-se em criação de riqueza para a sociedade. Adicionalmente, e tendo como referência o valor do limiar de pobreza (411€), um recluso que tenha frequentado o projeto na prisão, após cumprir a pena, consegue aproximadamente 13 meses de sustento.

Na terceira questão, “O ofício transmitido pela Reklusa é determinante aquando da sua reintegração na sociedade?”, é importante ter em conta que quando um recluso está na prisão a aprender um ofício e a pô-lo em prática está a poupar à sociedade o custo de um curso profissional, que teria de fazer quando saísse da prisão caso não tivesse nenhuma formação base. Adicionalmente, o facto de alguns deles terem a oportunidade de ingressar na Reklusa após a saída da prisão ou ter um trabalho relacionado com o ofício aprendido, a costura. Relativamente aos “Recluso sem ofício” equivaleria num custo para a sociedade que ronda os **3.000€**. Para obter este valor foi tido em consideração o valor de um curso normal de costura, de cinco dias úteis por semana, que ronda os 250€/mês, e multiplicado por 12 meses que corresponde ao tempo médio que uma pessoa não-reclusa está no desemprego. Caso um recluso não consiga trabalho após a prisão, precisam de um valor mínimo para sobreviver, o tal Limiar de Pobreza (411€). Estando 12 meses no desemprego, o recluso teria um custo para o Estado cerca de **4.932€**.

Para a Reklusa é essencial ajudar os reclusos tanto dentro da prisão como cá fora, quando terminam de cumprir a pena. Por isso, quando se pergunta se “A ajuda da Reklusa é essencial para a reintegração das reclusas na sociedade?” a resposta é certamente que sim. Exemplo disso é a Liliana Rodrigues, que integrou o projeto dentro da prisão, e quando saiu começou a trabalhar na loja. Adicionalmente, no sentido de poder ajudar cada vez mais ex-reclusas, em maio deste ano, 2015, a Reklusa abriu a primeira oficina fora da prisão, o que permite que, após cumprir a pena, as reclusas possam ingressar a instituição. Para 2015 foram abertas 5 vagas, mais 5 em 2016.

Para terminar, relativamente à última pergunta “ O SROI permite medir o Retorno Social de Investimento?”, neste caso concreto da Reklusa foi possível medir o Retorno Social de Investimento, que se mostrou positivo. De acordo com o resultado obtido na análise SROI, por cada 1€ investido no projeto Reklusa, há um retorno de aproximadamente 1,16€, o que equivale a 16%. Apesar de ser um retorno ainda ligeiro é já bastante positivo tendo em conta a pequena escola que a Reklusa representa. O objetivo da associação é poder ajudar cada vez mais reclusos por forma a poder diminuir os níveis de reincidência da população reclusa, ao mesmo tempo que aumenta os níveis de segurança da nossa sociedade.

6.2 Limitações

Relativamente às limitações, senti, em primeiro lugar, que a metodologia escolhida, formato estudo de caso, limita um pouco a investigação. Ao restringir o estudo apenas a uma empresa, pode-se estar a limitá-lo, uma vez que, invariavelmente não representa todo o setor em causa.

Adicionalmente, alguns dos dados estatísticos sobre os reclusos não estão atuais ou foram difíceis/impossíveis de encontrar.

6.3 Sugestões para futura investigação

O foco do presente estudo são as reclusas portuguesas. No entanto, existem várias Associações com marcas do mesmo cariz, com foco em grupos igualmente importantes, como é o caso dos toxicodependentes. Em futuras pesquisas sugere-se a extensão do

estudo a demais empresas do mesmo sector com foco em diferentes grupos problemáticos.

CAPÍTULO 7 – BIBLIOGRAFIA

Almeida, Vasco (2011), *As Instituições Particulares de Solidariedade Social. Governação e terceiro sector*. Coimbra: Editora Almedina.

Arvidson, Malin and Lyon, Fergus and McKay, Stephen and Moro, Domenico (2010) *The ambitions and challenges of SROI*. Working Paper. TSRC, Birmingham.

Bernhardt, J. (2011), "Social marketing 2.0: the power of place", WNSMC Keynote Presentation, available at: <http://wsmconference.com/programme>

Brest, P., & Harvey, H. (2008). *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*.

Campenhoudt L.V., Quivy R. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª edição, Gradiva

Nascimento, D. (2013). "A MENSURAÇÃO DO RETORNO SOCIAL DO INVESTIMENTO - SROI E SUA APLICABILIDADE NO CONTEXTO LUSÓFONO". Lisboa.

Cleo, S. S., Priscila, S. E., & Vargas Rossi, C. A. (2013). O que os outros pensam sobre marketing? A contribuição da disciplina para as ciências sociais. *REMark*, 12(2), 49. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1501443043?accountid=34461>

Chandoevwit, W., Thampanishvong, K., & Rojjananukulpong, R. (2014, 06). SOCIAL RETURN ON INVESTMENT: HEALTH PROMOTION PROGRAMS. *TDRI Quarterly Review*, 29, 2-10. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1557090009?accountid=34461>

Dâmaso Ferreira, J. (2013). *Marketing Internacional na Indústria Conserveira de Peixe. Fatores de Sucesso*. Lisboa.

Diário Digital. (2014, April 29). Portugal tem mais de mil reclusos a cumprir pena por homicídio ou tentativa de homicídio. From http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=698847

ECODES. Alter Civites (2012): Análisis del retorno económico directo de la inversión pública en CEE de iniciativa social mediante aplicación de la metodología SROI (Retorno Social de las Inversiones). Grupo Gureak, Tasubinsa y la Asociación de Centros Especiales de Empleo de Navarra (ACEMNA). (en línea). , acceso 11 de noviembre de 2012.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from case-study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550. Consultado, a 27 de Maio de 2012, em <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258557?uid=3738880&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=56209986823>

Ferreira, M. D. (2000). O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social. *Economia*.

Ferreira, Sílvia (2009a), “A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: uma abordagem histórico-conceptual”, *Revista Crítica das Ciências Sociais*, 84, 169-192.

Ferreira, Silvia (2009b), “Complexidade na governação do bem-estar e redefinição das fronteiras do espaço público não estatal”. Comunicação apresentada no X Congresso Luso-Afro-Brasileiro, Universidade do Minho, Braga, 6 de fevereiro.

Fontes, M. *Marketing Social Revisitado. Novos Paradigmas do Mercado Social*. 1ª ed. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (n.d.). O Sector não lucrativo português. *Economia*.

Gama, A. (2009). O Estudo de Caso Como Metodologia da Investigação em Marketing e Gestão. *Revista portuguesa de marketing* 13, pp. 71-83

García, A., & García, M. (2014). Análisis de Retorno Social de la Inversión en dos sistemas de apoyo a personas con gran discapacidad: Asistencia personal y servicio residencial. Un estudio de caso.

Gerusa, C. R. (2003). Terceiro setor: A construção de uma economia da solidariedade. Revista Ibero - Americana De Estratégia, 2(1) Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/900647200?accountid=34461>

GOMEZ, Gregório R.; FLORES, Javier; JIMÈNEZ, Eduardo (1996). Metodologia de la Investigacion Cualitativa, Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378

Gordon, R. (2011), "Critical social marketing: definition, application and domain", Journal of Social Marketing, Vol. 1 No. 2.

Hirigoyen, J. (2013). Getting the measure of social impact. The Estates Gazette, , 104. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1426115543?accountid=34461>

Hoek, J. and Jones, S. (2011), "Regulation, public health and social marketing: a behaviour change trinity", Journal of Social Marketing, Vol. 1 No. 1, pp. 32-44.

HUDSON, M. Administrando organizações do terceiro setor - o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 2004.

Isabel, D., & Lan, S. (2008). A criação de emprego é suficiente para combater a pobreza na união europeia? Reflexões sobre a estratégia de Lisboa Maria Helena dos Reis Silveirinha Agradecimentos.

Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, E. N. and T. G. (2009). A guide to Social Return on Investment. Development.

Klionsky, D. J., Abeliovich, H., Agostinis, P., Agrawal, D. K., Aliev, G., Askew, D. S., Baba, M., et al. (2008). Guidelines for Social Return on Investment.

Kloos, K., & Papi, D. (2014, Summer). Lost in translation. Stanford Social Innovation Review, 12, 59-60. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1540467669?accountid=34461>

Kotler, P. and Keller, K. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Kotler, P. and Lee, N.R. (2008), *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Kotler, P. and Zaltman, G. (1971), "Social marketing: an approach to planned social change", *Journal of Marketing*, Vol. 35, July, pp. 3-12.

Lazer, W., & Kelley, E. (1973). *Social Marketing: Perspectives and Viewpoints*.

Malhotra, N. K. (2004) *Marketing research: an applied orientation*, 4th edition, Prentice-Hall International, London.

Malhotra, N. K., Agarwal, J., Ulgado, F.M. (2003). Internationalization and entry modes a multi-theoretical framework and research propositions, *Journal of International Marketing*, Vol. 11 No. 4.pp. 1-31.

Maria, D., & Alberto, F. (2007) *Ensino do empreendedorismo: Análise comparativa da situação em universidades estado-unidenses, europeias e chinesas*, 2007

Martins de Mendonça, M. (2006). A utilização de redes como estratégia de comunicação para o terceiro setor. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2065483>

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.).Thousand Oaks, CA: Sage

Nico, M. L. (2009). *Carreiras e eventos na idade jovem-adulta : uma análise exploratória dos percursos para a adultez*.

Nomura, J. M., & Maria Tereza Saraiva, d. S. (2004). Uma revisão crítica do conceito de marketing social. *Revista Ibero - Americana De Estratégia*, 3(1) Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/900645942?accountid=34461>

Portugal, B. de. (2004). *Mitos e Factos Sobre o Mercado de Trabalho Português: A Trágica Fortuna dos Licenciados*, 73-80.

Quintão, C. (2004). Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual 1. Sociologia, 1-15.

Ross, G. (2011). Critical social marketing: Definition, application and domain. Journal of Social Marketing, 1(2), 82-99. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/204267611111141850>

ROTHGIESSER, T. L. Sociedade Civil. A sociedade civil brasileira e o terceiro setor. São Paulo: [s.n], 2004.

Roux, H. (2010). El SROI (Social Return On Investment) : Un método para medir el impacto social de las inversiones.

Ryan, P., & Lyne, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: Methodological issues with the calculation and application of the social return on investment.

Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S. & Galimidi, B. 2006 Social return on investment. A guide to SROI analysis. Amstelveen: Lenthe publishers

The SROI Network (2012): Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI). The Cabinet Office. Reino Unido. Traducido y adaptado al español por GRUPO CIVIS. http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/445-the-sroi-guide-spanish

Tuan, M. T., & Box, P. O. (2008). Measuring and/or estimating social value creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches.

Tuan., M. T. (2011). Impact Capital Measurement. Pacific Community, (Novembro).

United Nations. (2006). Department of Economic and Social Affairs. Statistics

Vico Mañas, A., & Ezequiel de Medeiros, E. (2012). TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO SOBRE A SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO SOCIO-ECONÔMICO.

Wilson, D., & Bull, M. F. (2013). SROI in practice: The wooden canal boat society. Social Enterprise Journal, 9(3), 315-325. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-03-2013-0013>

Wood, M. (2012). Marketing social marketing. Journal of Social Marketing, 2(2), 94-102.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/20426761211243937>

Wymer, W. (2011), "Developing more effective marketing", Journal of Social Marketing, Vol. 1 No. 1, pp. 17-31.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R. K. (2012). Applications of case study research (3ªed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Websites

4 Change: <http://stage.4change.org/impact-social-sroi/>

Diário Digital: <http://m.diariodigital.sapo.pt/inicio/modal/todos/artigo/50533137>

Enciclopédia de Gestão: http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/indicegestao_o.htm

Expresso: <http://expresso.sapo.pt/ja-e-lei-portugal-tem-salario-minimo-de-8364505-ate-dezembro-de-2015=f891677>

IEFP: <https://www.iefp.pt/cursos-de-especializacao-tecnologica-cet>

INE: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004218&contexto=bd&selTab=tab2

Maria Modista – Escola de Costura: <http://www.mariamodista.pt/>

Pordata: <http://www.pordata.pt/Portugal/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+emprego+e>

[+de+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional+\(m%C3%A9dia+anual\)+total+e+por+tempo+d
e+inscri%C3%A7%C3%A3o-59](#)

Pordata: <http://www.pordata.pt/Portugal/Limiar+de+risco+de+pobreza-2167>

Pordata:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Pris%C3%B5es+total+e+lota%C3%A7%C3%A3o-270>

Pordata: <http://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74>

Reklusa: <http://www.reklusa.pt/>

TVI 24: <http://www.tvi24.iol.pt/sociedade/iol-push/cada-presos-custa-53-7-euros-por-dia-ao-estado>

Vale de Acór: <http://www.a-valedeacor.pt/>

CAPÍTULO 8 – ANEXOS

ANEXO A – Imagens dos produtos Reklusa



Figura 1.8 – Car Bag



Figura 2.8 – Mala Limão



Figura 3.8 – Lancheira Violeta



Figura 4.8 – Baby Bag



Figura 5.8 – Capa de Livro



Figura 6.8 – Porta-chaves Lanidor



Figura 7.8 – Colar Sardinha



Figura 8.8 – Mala Lili



Figura 9.8 – Saco de desporto



Figura 10.8 – Almofada de praia

ANEXO B – Entrevista Liliana Rodrigues, ex-reclusa

- 1. Que crime cometeu? Cumpriu uma pena de quantos anos?**

Tráfico de droga. Fui condenada a quatro anos e cumpri 2 anos, 8 meses e 22 dias.

- 2. Porquê o interesse em ingressar na Associação Projeto Reklusa?**

Conheci o projeto enquanto estive detida mas foram as minhas assistentes sociais da Santa Casa que entraram em contacto com as fundadoras da organização para eu poder ingressar na Reklusa.

- 3. Sente que fazer parte da Reklusa a ajudou durante o tempo que esteve na prisão?
Porquê? Em quê?**

Enquanto estive detida fiz parte da Reklusa durante pouco tempo porque entretanto saí. Ajudou-me em vários aspetos, nomeadamente aprender a costurar porque nunca tinha feito tal coisa.

- 4. Depois de sair da prisão sente que o ofício que a Reklusa lhe transmitiu foi útil?**

Para mim foi bastante útil.

- 5. Depois de sair da prisão voltou a ter contacto com a Reklusa? Se sim, em que moldes?**

Sim, sou a primeira ex-reclusa a sair da prisão e a trabalhar na associação, na loja das Amoreiras.

- 6. Depois de sair da prisão sente que foi fácil ingressar na sociedade e na vida profissional?**

Relativamente à vida profissional para mim foi fácil pois entrei quase de imediato para o projeto. A Reklusa ajudou-me em tudo: a integrar na sociedade, na vida profissional e familiar, pessoal, saúde.

- 7.** Depois de sair da prisão, quando começou a procurar trabalho, sentiu que as pessoas a descriminavam por ser uma ex-reclusa?

Pessoalmente não senti descriminação mas soube de ex-colegas que sentiram bastante.

- 8.** Depois de sair do projeto, alguma vez sentiu necessidade de cometer o crime que a levou para a prisão?

Sim, muitas vezes mesmo. É uma luta diária. A mente é poderosa e é preciso ter muita força e vontade de agarrar uma oportunidade que nos dão de melhorar. Eu agarrei! Até hoje ultrapassei muitos obstáculos e farei tudo para ultrapassar todos os que me aparecerem.

ANEXO C – Entrevista Inês Mello Seabra, fundadora Associação Projeto Reclusa

1. De onde surgiu a ideia de criar a Associação Projeto Reclusa?

Esta ideia surgiu do meu trabalho de voluntariado que começou numa outra associação, que é uma IPS, que é a associação “Dar a Mão”, que trabalha também só com o Estabelecimento Prisional de Tires, com as reclusas e os seus familiares. Nesse trabalho eu visitava semanalmente os pavilhões das mulheres preventivas e das condenadas e dedicava meio dia da semana a este trabalho. Depois disso senti que estas mulheres tinham muito tempo livre e muito ócio e portanto a permanência ali com esta ociosidade só lhes podia trazer prejuízo e, portanto, apercebi-me que elas tinham competências e talento e comecei pontualmente a desenvolver trabalhos com elas.

2. As reclusas estão abertas a aprender?

Sim, a maior parte das mulheres que agora integram o nosso projeto têm muito interesse porque sabem que a autoestima vai subir, assim como a confiança, as famílias vão ter outro tipo de atitudes para com elas porque elas estão a aprender e a aproveitar o tempo da melhor forma. Sentem-se úteis, valorizadas e depois têm a possibilidade de vir a integrar o projeto, portanto isto é uma grande janela nas vidas delas. Além deste trabalho de formação nós damos todo o tipo de apoio, em termos de educação, reeducação, competências sociais e profissionais.

3. Até hoje quantas reclusas pertenceram ao projeto?

Creio que já tivemos umas 40 reclusas.

4. Quantas reclusas fazem parte do projeto neste momento?

Na época do Natal, altura de pico de produção, temos cerca de 20 reclusas. Tirando estas épocas altas, temos uma média de 15 pessoas.

5. Que tipo de contrato têm as reclusas que trabalham com a associação?

Pode haver três situações de pessoas que vêm integrar o nosso projeto:

1. Umas no registo de RAE (Regime Aberto para o Exterior) que são mulheres que ainda estão detidas, estão a cumprir pena mas que já estão em liberdade condicional e portanto podem sair de manhã e regressar ao Estabelecimento Prisional à noite.
2. Há outro grupo de mulheres que após a saída, depois de concluída a pena, saem e estão por exemplo durante um ano em Liberdade Condicional. Tivemos esta nossa colaboradora a Liliana, que saiu da prisão em Liberdade Condicional, neste momento já não se encontra.
3. A terceira e última situação são as mulheres que já estejam fora da prisão e que não tenham integrado o nosso projeto. É o caso da Djaló que vai integrar a associação agora em Maio. É uma conhecida da Liliana, que está desempregada desde que saiu da prisão. Tem vontade de aprender portanto nós estamos, claro, aberta para a receber.

Todas estas mulheres colaboradoras que vêm trabalhar connosco são contratadas através do Instituto de Emprego e Formação Profissional, IEFP, através do contrato medida CEI, Contrato de Emprego e Inserção + para este tipo de pessoas que ou estão a ganhar o subsídio mínimo ou que são pessoas de alguma forma com dificuldade em integrar-se, mães solteiras. Enfim, pessoas que necessitam deste apoio na inclusão social.

6. Em média, quantas carteiras uma reclusa faz por dia?

Depende muito da experiência delas. Há umas que estão em formação, outras que já têm experiência e varia muito da perícia e produtividade delas, da eficiência. Podem fazer cerca de 3 malas por dia. Se forem modelos mais simples conseguem muito mais.

7. Que percentagem da carteira é direcionada à reclusa?

Aproximadamente 20% relativamente ao preço final da mala.

8. Há um máximo de dinheiro que as reclusas podem amealhar durante a prisão?

Não há um máximo, tem tudo a ver com a produtividade delas. A produtividade não é muito grande uma vez que trabalham 5 horas por dia. Se tivessem um horário de 8h quase que duplicava a produtividade e portanto não são remuneradas como poderiam ser cá fora, mas têm uma quantia em que elas podem utilizar para os seus produtos de higiene e bens pessoais, para poderem também ajudar as famílias, enviando-lhes dinheiro para dar apoio. E aí sentem-se muito mais mães, sentem-se parte ativa, em vez de sentir que abandonaram o barco, que são um peso.

9. Há procura de homens por este tipo de projetos?

Nós já tivemos uma equipa de homens a trabalhar na Carregueira, que tinham tido uma formação em costura, em fardamentos e camisas, e estivemos durante 1 ano a fazer coletes para esta empresa da Mellon. Este curso foi ministrado pelo Estado, mas depois o problema é que não temos um guarda como temos em Tires, responsável pelas equipas. Na Carregueira tínhamos um recluso responsável, ele foi-se embora e a equipa acabou. É muito complicado às vezes quando não temos essa supervisão. Em Tires temos a guarda Violeta que é uma apaixonada pelo trabalho, e além de fazer o seu trabalho de segurança é ela que faz a gestão toda da oficina, supervisão e controlo de qualidade. Em Santa Cruz do Bispo, o Estabelecimento Prisional do Porto, para onde o Projeto Reklusa se estendeu, temos uma designer que vai em part time trabalhar e fazer a formação e supervisão, a quem pagamos um ordenado.

10. Das carteiras que a Reklusa tem, qual tem mais saída?

É a limão. No ano passado (2014) venderam-se 500. A limão é feita de patchwork, não há duas iguais e portanto é um modelo muito querido e usado por todas as idades e gerações. O patchwork é feito aqui por nós e depois vai em rolinhos e elas fazem a parte toda da confeção.

11. Relativamente às reclusas, sente que a partir do momento em que umas ingressam na Reklusa se tornam diferentes? Há alguma mudança relativamente às que não fazem? Em quê?

Sem dúvida que mudam do dia para a noite. São pessoas que encontram esperança e sentem-se valorizadas. À partida as reclusas que são selecionadas têm um temperamento tranquilo, qualidades para integrar esta oficina, pois é preciso ter muita motivação por parte da reclusa para aprender e apetência por esta área. É preciso querer, mas também ter as competências necessárias. Mas todas têm essa possibilidade. De uma forma geral temos uma equipa coesa e uma grande lista de espera.

12. A seleção das reclusas é feita por quem?

A seleção é feita por uma das guardas do Estabelecimento Prisional a guarda Violeta.

13. Do total de reclusas que estiveram ligadas à Reclusa tem conhecimento de alguma que, depois de ter cumprido pena, tenha reincidido?

Não, nenhuma.

14. Daquilo que tem conhecimento, sente que é difícil para as reclusas quando saem da prisão a reintegração social e profissional?

Sim, é quase impossível. Enfim, ou têm que omitir o seu passado ou ser ajudadas por alguém que acredite que elas são capazes de fazer um bom trabalho, escondendo de alguma forma o passado. Nós apoiamos cada vez mais a integração no mercado de trabalho. Cada vez mais o nosso trabalho passa por sensibilizar empresários para integrarem este tipo de população. Já temos empresários na área da hotelaria que querem integrar o nosso projeto de empresas que querem apoiar a reinserção social.

15. Na oficina que abre no dia 8 de maio, quantas pessoas poderão vir a trabalhar?

Está previsto para 5 mulheres no ano 2015 e 5 no ano 2016. Na totalidade vamos conseguir 10 postos de trabalho para ex-reclusas ou para reclusas em regime de Liberdade Condicional.

ANEXO C – Gráficos Análise SROI

1ª Etapa ----->	
Stakeholders	Mudanças previstas nos Stakeholders
Quem tem efeito na organização e em quem a organização tem efeito	
Reclusas do Estabelecimento Prisional de Tires.	Ocupar o tempo das presidiárias, ensinando-lhes um ofício (costura) e dotando-as financeiramente de uma reintegração na sociedade aquando da saída da prisão. Ajuda na Reinserção Social, integrando-as no Projeto Reclusa fora da prisão.

Quadro 1.8 1ª Etapa da Análise

2ª Etapa ----->			
Inputs	Valor €	Outputs	Retorno / Impacto
Descrever o que investem	Proxie Financeira	Sumário das atividades em números (nº de beneficiados)	Como é descrita a mudança?
Tempo / Dinheiro	34.950,00 €	15 reclusas	<p>Reinserção Social: Ajuda na reinserção através do aprender de um ofício enquanto estão a cumprir pena pelo crime cometido.</p> <p>Subsistência Financeira: utilizar o tempo livre enquanto estão a cumprir pena para acumular dinheiro que ajudará na subsistência dos primeiros meses depois de terminar de cumprir pena.</p>

Quadro 2.8 2ª Etapa da Análise

3ª Etapa ----->						
O Resultado / Impacto (O que muda?)						
Indicador	Fonte	Quantidade	Duração	Proxie Financeira	Valor €	Fonte
Como é possível medir?	Onde se obteve a informação?	Quantidade e da mudança?	Quanto tempo dura?	Proxie da mudança?	Valor da mudança?	Informação
Nº de reclusos a aprender um ofício e a garantir a subsistência do recluso quando a pena terminar	Fornecida pela Reklusa	15 reclusos e Dinheiro	23 meses	Ocupação do tempo livre de uma reclusa dotando-a de um ofício e financeiramente	5.362,91 €	Reklusa e Diário Digital
Nº de reclusos reincidentes		0 reclusos	23 meses	Recuperação de reclusos para que não reincidam quando terminar a pena	24.465,00 €	Reklusa e Vale de Acór
Reclusos com trabalho na Reklusa após a saída da prisão		5 reclusos	12 meses	Reclusos que, após a saída da prisão, integram a Reklusa através do contrato CEI do IEFP	6.157,92 €	IEFP

Nº de reclusos que têm capacidade de ter um trabalho quando saírem da prisão (na área da costura). Ganham o ordenado mínimo, subsídio de almoço e contribuem para a Receita Fiscal	Fornecida pela Reklusa	10 reclusos	12 meses	Reclusos que, após a saída da prisão, não conseguem ingressar na Reklusa, mas têm capacidade de arranjar trabalho num outro local, dentro da área da costura e estão a contribuir para a Receita Fiscal	7.419,58 €	Diário da República
Receita Fiscal		10 reclusos	12 meses	Desconto que um ex-recluso faz durante um ano de trabalho	777,70 €	Diário da República
					44.183,11 €	

Quadro 3.8 3ª Etapa da Análise

4ª Etapa ----->			
"Deadweight"	Atribuição	"Drop Off"	Impacto
%	%	%	%
O que teria acontecido sem a atividade?	Quem mais contribui para a mudança?	Irá o resultado/impacto decrescer nos anos futuros?	
Reclusos sem ofício	Reklusa (68%)	0%	3.000,00 €
Reclusos sem subsistência financeira	Reklusa (68%)	0%	4.932,00 €
Reincidência a diminuir	Reklusa (68%)	-1%	24.465,00 €
Reclusos que não têm capacidade de ter um trabalho quando saírem da prisão. Não ganham ordenado, subsídio de almoço e não contribuem para a Receita Fiscal	Reklusa (68%)	0%	7.419,58 €
Receita Fiscal	Reklusa (68%)	0%	777,70 €
			40.594,28 €

Quadro 4.8 4ª Etapa da Análise

5ª Etapa ----->					
	Calcular o SROI				
	Taxa de desconto (%)				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	3.000,00 €				
	4.932,00 €				
	24.465,00 €				
	7.419,58 €				
	777,70 €				
	40.594,28 €				

Quadro 5.8 5ª Etapa da Análise

Present Value	40.594,28 €				
Total Present Value					40.594,28 €
Net Present Value					40.594,28 €
Retorno Social € por €					1,16€ por cada 1€

Quadro 6.8 5ª Etapa da Análise